

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategie vývoje rodinného podniku

Strategy of Family Business Development

Student: Jakub Kubík

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Kubík**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategie vývoje rodinného podniku**
Strategy of Family Business Development

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategického řízení podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza
 4. Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

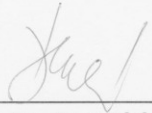
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

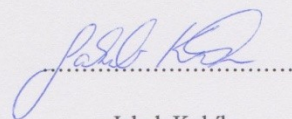

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 2.,
dané mi k dispozici, jsem samostatně vyplnil.

V Ostravě dne 8.5.2014.....

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jakub Kubík', written over a dotted line.

Jakub Kubík

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této práce.

Obsah

1	Vymezení pojmů	10
1.1	Rodinný podnik	10
1.2	Osoba samostatně výdělečně činná	11
1.2.1	Výhody osoby samostatně výdělečně činné	12
1.2.2	Nevýhody osoby samostatně výdělečně činné	12
1.3	Živnost	12
1.3.1	Ohlašovací živnost	13
1.3.1.1	Řemeslná živnost	13
1.3.1.2	Vázaná živnost	14
1.3.1.3	Živnost volná	15
1.3.2	Živnost koncesovaná	15
1.4	Provozování živnosti prostřednictvím odpovědného zástupce	15
1.5	Společnost s ručením omezeným	16
1.5.1	Jednatel	17
1.5.2	Společník	18
2	Postup při založení s.r.o.	18
2.1	Přechod z OSVČ na společnost s ručením omezeným	20
2.1.1	Klady z přechodu na společnost s ručením omezeným	20
2.1.2	Nevýhody plynoucí z přechodu na společnost s ručením omezeným	20
2.2	Přechod z daňové evidence na účetnictví	22
2.2.1	Důvody přechodu z daňové evidence na účetnictví	22
2.2.1.1	Dobrovolný přechod z daňové evidence na účetnictví	22
2.2.1.2	Povinný přechod z daňové evidence na účetnictví	23
2.3	Přechod z daňové evidence na účetnictví z hlediska účetních předpisů	23
2.4	Přechod z daňové evidence na účetnictví z hlediska daňových předpisů	24
3	Prodej podniku	25
3.1	Právní úprava prodeje podniku	25

3.2	Základní podmínky prodej podniku	25
3.3	Řízení rodinného podniku	26
3.3.1	Rodinný podnik jednoho vlastníka	26
3.3.2	Fáze řízení v rodinných podnicích	27
3.3.2.1	Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“	27
3.3.3	Integrovaný koncept řízení v rodinných podnicích	28
3.3.3.1	Typ Prométheus	28
3.4	Převažující právní forma v rodinných podnicích	29
4	Úskalí, kterým čelí rodinný podnik	29
4.1	Silné a slabé stránky rodinného podniku	30
4.1.1	Silné stránky rodinného podniku	30
4.1.2	Slabé stránky rodinného podniku	32
4.1.2.1	Emocionální tlaky	32
5	Strategické plánování	35
5.1	Strategické cíle	36
5.2	Analýza SWOT	36
5.2.1	Interní faktory	37
5.2.2	Externí faktory	38
5.3	Analýza oborového okolí – Porterův model pěti sil	39
5.3.1	Konkurenční rivalita	39
5.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	39
5.3.3	Hrozba vzniku substitutů	40
5.3.4	Vyjednávací síla kupujících	40
5.3.5	Síla dodavatelů	40
5.4	Vnější analýza ABC	40
6	Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza	42
6.1	Leoš Kubík – profil živnosti	42
6.1.1	Historie a současnost	42

6.2	Přípravné práce pro přechod na s.r.o.	44
6.2.1	Sepsání společenské smlouvy	44
6.2.2	Složení vkladů	45
6.2.3	Získání živnostenského oprávnění	46
6.2.4	Návrh na zápis do obchodního rejstříku.....	47
6.2.5	Další podání, které musí právnická osoba provést.....	48
7	Prodej podniku	49
7.1	Smlouva o prodeji podniku.....	49
7.2	Stanovení znalce	50
7.3	Oznámení o prodeji podniku bankovnímu ústavu	51
7.4	Oznámení o prodeji podniku správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám.....	51
7.5	Oznámení o prodeji podniku obchodním partnerům	51
8	Převod daňové evidence na účetnictví	52
8.1	Inventarizace jednotlivých položek majetku a závazků	52
8.1.1	Inventarizace dlouhodobého majetku.....	53
8.1.2	Inventarizace závazků	53
9	Projekt změny právní formy podnikání.....	54
9.1	Vyčíslení nákladů spojených se zakládáním společnosti s ručením omezeným.	54
9.2	Inventarizace majetku a závazků ke dni 31. 12. 2013	54
9.2.1	Bankovní účty	54
9.2.2	Pohledávky	55
9.2.3	Dlouhodobý hmotný majetek	55
9.2.4	Drobný hmotný majetek.....	57
9.2.5	Závazky	57
9.2.5.1	Obchodní závazky	57
9.2.5.2	Závazky z mezd	58
9.2.5.3	Závazky vůči finančnímu úřadu	58

9.2.6	Daň z přidané hodnoty	58
9.2.7	Silniční daň.....	58
10	Sestavení rozvahy k 1. 1. 2014.....	59
10.1	Aktiva.....	59
10.1.1	Dlouhodobý hmotný majetek	59
10.1.2	Drobný hmotný majetek	59
10.1.3	Bankovní účet.....	60
10.1.4	Pohledávky	60
10.2	Pasiva	60
10.2.1	Obchodní závazky	60
10.2.2	Závazky vůči OSSZ a zdravotním pojišťovnám	60
11	Prodej podniku z hlediska daně příjmů u prodávajícího	60
11.1	Dopady z hlediska prodávajícího	62
11.2	Z hlediska kupujícího.....	62
12	Přerušení podnikání fyzické osoby	62
13	Makroprostředí	63
13.1	Demografické prostředí.....	63
13.2	Ekonomické prostředí	64
13.3	Přírodní prostředí	65
13.4	Technologické prostředí.....	65
13.5	Politické prostředí	66
13.6	Kulturní prostředí.....	66
14	ABC analýza portfolia služeb	66
15	Porterův model pěti sil	68
15.1	Zákazníci.....	68
15.2	Dodavatelé	69
15.3	Konkurenti	69

15.4	Substituty	70
15.5	Bariéry vstupu do odvětví	71
16	Strategie rozhodování podniku	71
16.1	Osobnostní typ živnostníka	72
17	Vývoj obrátu živnosti	73
18	Analýza SWOT	74
18.1	Shrnutí výsledků strategické analýzy	76
19	Návrhy a doporučení pro budoucí rozvoj vybrané živnosti	77
20	Závěr	79
	Seznam použité literatury	80
	Seznam zkratk	83
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	84
	Seznam tabulek a grafů	85
	Seznam příloh	86

Úvod

Rodinné podnikání je integrací vlastnických a manažerských funkcí, ve kterém je vyžadována vzdělanost a schopnost podnikatele vlastníka. Hlavní předností rodinného podniku je nejen nadšení z provozované činnosti, ale také ochota riskovat a podřídit osobní život podniku. Důležitou úlohou ve vzniku rodinného podniku je rodina zakladatele, ale i vztahy mezi jednotlivými členy rodiny. Nespornou výhodou je také vybudování jména a tradice rodinného podniku, která může přetrvávat i po několik generací. Vhodná je také návaznost na proslulost svých předků. U rodinných podniků nedochází ve vysoké míře k tunelování společnosti. V České republice převládá převážně právní forma společnost s ručením omezeným u rodinných podniků. Nejznámějšími rodinnými podniky na našem území jsou KOH-I-NOOR a RAVAK.

Cílem bakalářské práce je vypracování strategie rodinného podniku, konkrétně přerod živnosti na společnost s ručením omezeným.

Teoretická část se bude zabývat vymezením vybraných pojmů, jako je živnost, společnost s ručením omezeným, rodinný podnik, osoba samostatně výdělečně činná. Další část se bude zabývat přechodem OSVČ na společnost s ručením omezeným. Poté se zaměřím na prodej podniku. Mimo jiné se také zaměřím na silné a slabé stránky rodinného podniku a úskalí, kterému musí rodinný podnik čelit.

Praktická část se bude zabývat konkrétním podnikem, který figuruje v oblasti služeb. U tohoto podniku provedu SWOT analýzu, díky které zjistím silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby podniku, analýzu makroekonomického prostředí, Porterův model pěti sil a dále vyhotovím ABC analýzu portfolia vyhotovených služeb za uplynulé roky. Vyhotovím přechod z OSVČ na společnost s ručením omezeným. Na závěr zhodnotím výhody a nevýhody pro podnik, které vyplývají z přerodu na společnost s ručením omezeným.

Teoretická část

1 Vymezení pojmů

Bakalářská práce se týká strategického rozvoje rodinného podniku, proto budou vymezeny pojmy jako rodinný podnik, osoba samostatně výdělečně činná, živnost a společnost s ručením omezeným.

1.1 Rodinný podnik

V odborné literatuře neexistuje jednotná definice rodinného podniku, ale je možné najít různé definice, které využívají pro definování rodinného podniku řadu různých kritérií. Jedná se o tato kritéria:

- procento podniku, které rodina vlastní,
- počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují,
- počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány (ať již jako vlastníci nebo jako zaměstnanci)
- velikost podniku,
- míra strategického vlivu rodiny na chod podniku,
- úmysl rodiny předat podnik další generaci [4, 9].

Takovéto množství různých definic rodinného podniku začalo působit v praxi problémy, a proto se někteří odborníci na konci minulého století pokusili vnést do této problematiky řád. Autoři Shanker a Astrachan byli prvními, kteří na základě výzkumu doporučili využívat tři definice rodinných podniků, ve kterých se liší míra zapojení rodiny. Jedná se o toto definování:

- úzká definice,
- středně široká definice,
- široká definice [4].

Úzká definice stanovuje rodinný podnik takový, ve kterém se angažuje více rodinných generací, podnik je veden přímo rodinou, která ho vlastní a alespoň jeden člen rodiny má v podniku významnou manažerskou pozici.

Středně široká definice říká, že rodinný podnik je takový, ve kterém zakladatel nebo jeho potomci podnik jednak řídí a zároveň mají nad podnikem vlastnickou kontrolu ve smyslu podílu akcií.

Široká definice stanovuje podnik takový, ve kterém má rodina strategický vliv na další směřování podniku a ve kterém existuje záměr stávajících vlastníků na udržení podniku v rodině.

Ani tyto definice se v praxi zcela neujaly a začaly zaznívat názory, že rozdělování podniků do dvou a to rodinných a nerodinných není zrovna šťastné a neodpovídá realitě. V roce 2002 přišli autoři Astrachan, Klein a Smyrnios se zcela novým konceptem, který umožňuje v jakémkoliv podniku měřit míru tzv. rodinnosti za pomoci univerzální stupnice F-PEC [4].

Rodinný podnik se od nerodinných podniků liší tím, že alespoň jedna rodina má v podniku rozhodující vliv na jeho politiku, který si zajišťuje podílením se na vedení podniku. Pojmem vedení podniku se v tomto kontextu rozumí všechny aktivity, které řídí cíle podniku, výrobní a sociální systém podniku.

Rodinné podniky se vyznačují také tím, že mnoho členů rodiny balancuje mezi čistě racionálními podnikatelskými záležitostmi a rodinnými záležitostmi založených na citové bázi. Při řešení stresových situací se členové rodiny při analýze problému drží emocionálních vzorů, které omezují postup při konstruktivním řešení problému v rodinném podniku. Jedna osoba v rodině musí hrát více rolí. Nejčastěji se jedná o tyto čtyři role:

- vlastníka či společníka podniku,
- vedoucího podniku,
- hlavní kontrolní orgán,
- hlavu rodiny.

Každá z těchto rolí vyžaduje po členovi rodiny jiný přístup, který ale zároveň odporuje ostatním rolím. Tento rozpor vzniká například při požadavku vlastníka nebo společníka na vysoké dividendy či podíl na zisku, ale tyto požadavky nekorespondují s požadavkem vedoucího podniku na zvyšování kapitálu podniku [4, 9].

1.2 Osoba samostatně výdělečně činná

Osoba samostatně výdělečně činná se značí OSVČ a je podnikatelským subjektem, který má příjmy z podnikatelské či jiné samostatně výdělečné činnosti. OSVČ je charakterizována těmito znaky:

- podniká na své jméno,

- ručí celým svým movitým i nemovitým majetkem,
- může zvolit daňovou evidenci do ročního obrátu 25 milionů korun [32],
- může uplatnit výdaje procentem z dosažených příjmů, tzv. paušálem [34],
- OSVČ nemusí být plátcem DPH do 1 milionu Kč ročního obrátu [33],
- nemusí být registrována u obchodního soudu [12].

1.2.1 Výhody osoby samostatně výdělečně činné

- Relativně jednoduché, levné a rychlé zahájení činnosti,
- možnost jednodušších následných změn v činnosti,
- jednodušší legislativa a administrativa,
- OSVČ může uplatňovat výdaje procentem z příjmů, aniž by museli sledovat své skutečné náklady,
- pokud OSVČ spolupracuje se spolupracující osobou, tak může na ní převést část výdajů a příjmů z podnikání,
- svoboda při rozhodování,
- nezávislost na vůli ostatních [13].

1.2.2 Nevýhody osoby samostatně výdělečně činné

- Živnostník ručí za závazky spojené se svojí živností celým majetkem,
- vyšší podnikatelské riziko,
- veškerý zisk podléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění,
- dojem „malosti“ pro některé obchodní partnery [13].

1.3 Živnost

Živnost je definována jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Podmínkou živnosti je, aby byly tyto znaky uskutečňovány zároveň a aby bylo možné posoudit, která z dané činnosti spadá či nespadá do živnostenského zákona. Soustavná činnost provozovaná samostatně je vnímána jako činnost, která je reprezentována určitým pracovním výkonem a trvá či je opakována po delší časové období. Provozování pod vlastním jménem znamená, že podnikatel podniká buď pod názvem své firmy, za předpokladu, že je zapsán do Obchodního rejstříku, ale pokud zapsán není, tak podniká pod svým jménem a příjmením. Podnikání na vlastní odpovědnost znamená, že podnikatel je

odpovědný za své závazky z podnikání celým svým osobním majetkem. Dosažení zisku je pro podnikatele jedním z hlavních důvodů, proč provozuje svoji živnost [7].

Mezi subjekty, které jsou oprávněny živnost provozovat, patří:

- fyzická osoba,
- právnická osoba,
- fyzická nebo právnická osoba se sídlem mimo Českou republiku,
- fyzická osoba, které byl udělen azyl.

Získání živnostenského oprávnění je možné pouze po splnění určitých podmínek, které se dělí na podmínky všeobecné a podmínky zvláštní.

Mezi všeobecné podmínky k provozování živnosti patří:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost, která se dokládá výpisem z rejstříku trestů,
- fyzická osoba nesmí mít nedoplatky vůči správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a finančnímu úřadu.

Zvláštní podmínky jsou specifické podmínky, které jsou vyžadovány u živností vázaných, řemeslných a koncesovaných [7, 30].

1.3.1 Ohlašovací živnost

Ohlašovací živnost vzniká po splnění stanovených podmínek, tj. ohlášením živnostenskému úřadu a zaplacením správního poplatku. Živnost vzniká dnem ohlášení a podnikatel může po ohlášení zahájit provoz své živnosti, i když ještě nemá vyhotovené živnostenské oprávnění.

Do ohlašovacích živností patří živnost řemeslná, živnost vázaná a živnost volná [7, 14].

1.3.1.1 Řemeslná živnost

Do této živnosti spadají řemesla, která by mohla při neodborném provedení ohrozit zdraví či život lidí. Tato řemesla jsou uvedena v příloze č. 1 Živnostenského zákona. U řemeslných živností je vyžadováno po uchazeči o živnost odborná způsobilost, kterou musí uchazeč doložit dokladem o řádném ukončení:

- středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání,
- maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,
- vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,
- vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů,
- odborné kvalifikace, která byla vydána uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace,
- ověřením či uznáním dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání [7, 14].

Žadatel může nahradit doklady potvrzující jeho dosažené vzdělání a způsobilost, doklady o řádném ukončení:

- středního vzdělání s výučním listem v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,
- středního vzdělání s maturitní zkouškou v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,
- vyššího odborného vzdělání v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,
- vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a studijních oborů,
- rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaným zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož kompetence patří odvětví, v němž je živnost provozována, a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru, nebo vykonání šestileté praxe v oboru [7, 14].

1.3.1.2 Vázaná živnost

Zájemce, při získávání vázané živnosti, musí kromě všeobecných podmínek splňovat i zvláštní podmínky provozování živnosti. Nejčastěji se dokládá získání odborné způsobilosti, kterou uchazeč získal jiným způsobem, než běžným vzděláním nebo praxí. Může se jednat o získanou odbornost zvláštní zkouškou nebo osvědčením, které bylo vydáno příslušným orgánem. Pro každý obor se stanovuje odborná způsobilost zvlášť a je uvedena v příloze č. 2

Živnostenského zákona, popřípadě je upravena zvláštními právními předpisy, které jsou uvedeny v příloze [7, 15].

1.3.1.3 Živnost volná

Pro získání volné živnosti není potřeba splňovat odbornou způsobilost, proto jí může provozovat každá osoba, která splní všeobecné podmínky pro získání živnosti. Živnostník získá oprávnění na jedinou volnou živnost, ale zároveň je mu umožněno vykonávat několik oborů najednou. Přehled jednotlivých oborů volných živností je vypsán v příloze č. 4 Živnostenského zákona.

1.3.2 Živnost koncesovaná

Živnost koncesovanou je možné provozovat pouze na základě získaného státního povolení – koncese. Živnostník může začít provozovat živnost nejdříve dnem, kdy nabylo právní rozhodnutí moci o udělení koncese. Koncesi je možné získat po prokázání odborné způsobilosti a při splnění dalších podmínek. V příloze č. 3 Živnostenského zákona jsou uvedeny odborné způsobilosti pro jednotlivé živnosti nebo jsou upraveny zvláštními právními předpisy.

Do koncesovaných živností jsou řazeny obory, u kterých je vysoké riziko ohrožení života, majetku a zdraví. Pro koncesovanou živnost je typické, že živnostníkovi mohou být uloženy omezující podmínky pro výkon živnosti. Tyto omezující podmínky může živnostníkovi stanovit Živnostenský úřad na základě Živnostenského zákona nebo zvláštních právních předpisů [7, 14].

1.4 Provozování živnosti prostřednictvím odpovědného zástupce

Pokud osoba, která chce provozovat živnost, nesplňuje všeobecné či zvláštní podmínky, může tuto živnost provozovat prostřednictvím odpovědného zástupce.

Odpovědná osoba zodpovídá za správný provoz živnosti a dodržování živnostenskoprávních předpisů. Odpovědná osoba je fyzická osoba ve smluvním vztahu s živnostníkem a je jím ustanovena. Odpovědná osoba musí splňovat veškeré všeobecné i zvláštní podmínky potřebné pro provozování živnosti. Odpovědný zástupce nesmí tuto činnost vykonávat pro více než čtyři živnostníky. Zástupce se podílí na podnikání v rozsahu,

kteří si stanovili s živnostníkem. Odpovědný zástupce pro právnickou osobu nesmí být členem dozorčí rady nebo jiného kontrolního orgánu právnické osoby, a také fyzickou osobou, u které trvají překážky pro provozování živnosti [7, 16].

1.5 Společnost s ručením omezeným

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdoluhavý a náročný proces. Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutno vykonat zejména následující úkony:

- uzavřít společenskou smlouvu,
- složit základní kapitál, nebo jeho část,
- získat živnostenské oprávnění,
- zapsat společnost do obchodního rejstříku,
- registrovat společnost u finančního úřadu.

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou nebo více osobami. Od 1. 1. 2014 neplatí tzv. zákaz řetězení, jehož podstatou bylo, že s.r.o. nemůže být jediným zakladatelem či jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným. Dále je zrušeno omezení spočívající v tom, že jedna fyzická osoba může být společníkem nanejvýše tří s.r.o. Také je zrušeno omezení maximálního počtu společníků na 50 osob. Pokud společnost je zakládána pouze jedním společníkem, tak je potřeba vyhotovit zakládající listinu, ale pokud je společnost zakládána více společníky, tak se musí vyhotovit společenská smlouva, která musí obsahovat alespoň tyto náležitosti:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje tento zákon [31].

Společenskou smlouvou se může určit, že společnost vydá stanovy, podle kterých se upraví vnitřní organizace společnosti a další záležitosti obsažené ve společenské smlouvě. Všichni jednatelé musí podepsat návrh zápisu společnosti do obchodního rejstříku [31].

Společnost se řadí mezi tzv. kapitálové společnosti, pro které je charakteristické:

- účast společníků formou poskytnutého kapitálu,
- oddělení majetku společníků od majetku společnosti.

Základní kapitál společnosti s ručením omezeným je tvořen vklady společníků, a společníci ručí za závazky společnosti. Od roku 2014, kdy vstoupil v platnost nový Občanský zákoník a Zákon o obchodních korporacích, je možné založit společnost s ručením omezeným za 1 Kč. Základní kapitál s.r.o. musí činit minimálně 1,- Kč. Pokud bude mít společnost pouze jednoho společníka, musí být základní kapitál splacen v plné výši před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Je-li společníků více, může se před zápisem do OR splatit pouze 30% základního kapitálu, ale zbytek základního kapitálu musí být splacen do 5ti let. Způsob splacení musí být uveden ve společenské smlouvě. Základní kapitál se splácí vkladem na účet zřízený pro správu vkladu u bankovního ústavu, kde chcete pro společnost účet mít. V návaznosti na možnost založit společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 1 Kč padlo rozhodnutí, že se ochrana věřitelů zajišťuje kromě ustanovení o správě majetku společnosti a odpovědnosti také pravidlem o testu insolvence. Tento test zakazuje společnosti poskytovat určitá plnění, pokud by tím společnost mohla způsobit úpadek [31].

1.5.1 Jednatel

Jednatel je statutární orgán společnosti s ručením omezeným, který společnost zastupuje a jedná vůči třetím osobám. Jednatel společnosti může být osoba starší 18 – ti let, která splňuje dané podmínky:

- svéprávnost a bezúhonnost,
- splňuje uvedené podmínky k provozování živnosti dle §6 živnostenského zákona,
- nenastala u této osoby žádná ze skutečností, jako je konkurs a insolventní řízení, které je dle ustanovení § 8 Živnostenského zákona překážkou provozování živnosti a nebylo vedeno proti němu řízení o vyloučení člena statutárního orgánu obchodní korporace z výkonu funkce ve smyslu ustanovení § 63 až 65 zákona o obchodních korporacích, a že souhlasí se zápisem své osoby do OR [31].

Bezúhonnost se prokazuje výpisem z rejstříku trestů.

V případě, že společnost bude mít více jednatelů, je potřeba zvážit, jak budou tito jednatele vystupovat vůči třetím osobám, tzn. jak budou za společnost jednat. Mohou jednat každý samostatně, nebo může být jejich jednání omezeno takovým způsobem, že za společnost jednají vždy jednatele společně a nerozdílně [11, 31].

1.5.2 Společník

Společník společnosti je zároveň i jejím majitelem, ale pokud není zároveň i jednatelem, tak nemůže za společnost jednat. Společnost může mít jediného společníka, který vlastní 100% obchodního podílu anebo může mít společnost více společníků. Pokud bude mít společnost více společníků, je potřeba zvážit, jakým obchodním podílem bude který společník disponovat. Minimální výše vkladu jednoho společníka musí činit alespoň 1,- Kč. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, ale celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti [11].

2 Postup při založení s.r.o.

Společnost s ručením omezeným se zakládá sepsáním zakladatelského dokumentu (jeden společník) nebo společenské smlouvy (dva a více společníků). Sepsání dokumentů musí být formou notářského zápisu a podepsání od všech společníků musí proběhnout ve stejný den před notářem. Společenská smlouva může připustit vznik různých druhů podílů. Podíly, se kterými jsou spojena stejná práva a povinnosti, tvoří jeden druh. Podíl, se kterým nejsou spojena žádná zvláštní práva a povinnosti, je podíl základní. Notář k sepsání zakladatelského dokumentu nebo společenské smlouvy bude vyžadovat tyto informace, dokumenty:

- název společnosti,
- sídlo společnosti,
- předmět podnikání,
- jméno, příjmení, datum narození a trvalé bydliště jednatele a společníka, v případě více společníků i výši obchodních podílů, v případě více jednatelů, jak tito jednatele budou za společnost jednat,
- výši základního kapitálu a správce vkladu.

Další dokumenty, které je potřeba připravit. Patří mezi ně návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. V souladu s § 18 a násl. zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných

rejstřících právnických a fyzických osob a § 17 nařízení vlády č. 351/2013 Sb., musí být návrh na zápis do obchodního rejstříku podán výlučně prostřednictvím vyplněného elektronického formuláře na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti. Jiná forma návrhu není možná. Na návrhu je nutný notářsky ověřený podpis navrhovatele či navrhovatelů.

Přílohy, které jsou potřebné k návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku:

- notářský zápis o založení společnosti,
- čestné prohlášení jednatele s ověřeným podpisem,
- výpis z rejstříku trestů jednatele,
- souhlas vlastníka nemovitosti s ověřeným podpisem,
- prohlášení správce vkladu,
- potvrzení banky o splacení základního kapitálu společnosti,
- výpis ze živnostenského rejstříku.

V čestné prohlášení jednatele, jednatel čestně prohlašuje, že je starší 18 – ti let, je svéprávný, bezúhonný, plně způsobilý k právním úkonům, není statutárním orgánem v jiné společnosti, na kterou byl vyhlášen konkurz nebo podán insolvenční návrh a splňuje podmínky provozování živnosti dle § 6 zákona č. 455/91 Sb. Dále se prohlašuje, jednatel souhlasí s tím, aby byl zapsán jako jednatel uvedené společnosti do obchodního rejstříku. I na tomto dokumentu je nutný notářsky ověřený podpis jednatele.

Prohlášení správce vkladu: – správce vkladu společnosti je určený zakladatelskou listinou nebo společenskou smlouvou. V prohlášení se sděluje, že správce vkladu převzal správu vkladů společnosti a tuto správu bude vykonávat až do vzniku společnosti. Po vzniku společnosti převede vklad na společnost, a dále prohlašuje, že splatil následující vklad do základního kapitálu společnosti.

Asi nejjednodušší způsob, jak může společnost při vkladu základního kapitálu postupovat, je tento. Společnost založí nový bankovní účet na jméno správce vkladu a složí na tento účet vklady společníků. Společnost vyžaduje potvrzení o složení vkladu a tak ho banka vydá, ale pouze po předložení společenské smlouvy či zakladatelské listiny. Potvrzení se přikládá při zápisu do Obchodního rejstříku.

Vklady společníků lze složit i v hotovosti u správce vkladu, který po přijetí vkladu vydá prohlášení o složení základního kapitálu. Pokud správce v prohlášení uvede vyšší částku, než kterou přijal, ručí věřitelům za závazky společnosti do výše uvedené v prohlášení.

Vznikem společnosti se stávají vklady jejím majetkem. Společnost může se vklady volně disponovat [17, 18].

2.1 Přejed z OSVČ na společnost s ručením omezeným

Přejed z fyzické osoby na právnickou osobu může mít významný přínos pro živnostníka. Tento přejed je možné uskutečnit kdykoliv během kalendářního roku.

Nejčastěji se živnostník rozhodne pro přejed na právnickou osobu v době, kdy se mu zvyšují objemy zakázek či prodeje a stoupají zisky. S tímto bývá spojena i potřeba podnik rozšířit po stránce personální. Tento přejed na právnickou osobu samozřejmě s sebou přináší jak řadu výhod, tak ale i nevýhody.

2.1.1 Klady z přejedu na společnost s ručením omezeným

Živnostník, který se rozhodne na přejed z fyzické osoby na právnickou osobu, získá z této transformace tyto výhody:

- živnostník přestane ručit za své závazky z podnikání celým svým majetkem,
- zisk image firmy, která je pro obchodní partnery důvěryhodnější a stabilnější,
- zisk širší možnosti pro daňovou optimalizaci,
- lze založit jednou osobou, a to jak fyzickou, tak i právnickou,
- relativně snadný převod obchodních podílů,
- možnost přístupu k dotacím z Evropské unie,
- možnost účastnit se výběrových řízení, kde je vyžadována společnost s ručením omezeným,
- možnost upravení si možností podnikání se společníky ve společenské smlouvě,
- vyplacené podíly na zisku společníků nepodléhají sociálnímu pojištění,
- zákaz konkurence pro jednatele, ale i pro společníky po upravení ve společenské smlouvě [8].

2.1.2 Nevýhody plynoucí z přejedu na společnost s ručením omezeným

Z transformace vyplývají i nevýhody, které podnikatel při živnosti neměl. Mohou to být tyto nevýhody:

- nutnost vložení základního kapitálu do společnosti,
- nutnost vést účetnictví a zdaňovat i nerealizované zisky (např. neuhrazené pohledávky a kurzové zisky),
- složitější výstup společníka ze společnosti,
- vyšší náklady na zřízení společnosti,

- nemožnost využití daňových výdajů paušálem jako u živnosti,
- vyšší zdanění zisku,
- vyšší administrativní náročnost než u živnosti,
- vyplacené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní [8].

Přechodem na společnost s ručením omezeným zaniká původní živnost a podnikatel začne podnikat pod novým identifikačním číslem organizace. Pro nově vzniklou společnost je potřeba znovu ohlásit živnosti. Dále je třeba zajistit veškerá ohlášení a registrace společnosti všem institucím, jako jsou Česká správa sociálního zabezpečení, finanční úřad a zdravotní pojišťovna.

Po transformaci na společnost s ručením omezeným nezanikají žádné kontrakty, které byly v minulosti vytvořeny, takže podnikatel nemusí uzavírat nové smlouvy, jen informuje své obchodní partnery o změně právní formy podnikání a s tím spojené nové skutečnosti, které se oproti živnosti změnily. Pokud podnikatel již využíval v živnosti nějaký název (např. jméno obchodu), tak může právě tento název dát své nové společnosti, za předpokladu, že vyhovuje pravidlům pro výběr obchodního jména pro firmu.

Pro přechod z OSVČ na společnost s ručením omezeným existuje několik možností, kterými lze tento přechod zrealizovat.

Založení nové společnosti s ručením omezeným a vklad celého podnikání fyzické osoby do základního kapitálu nově vzniklé společnosti. Tato možnost je finančně a časově náročnější. Podnikatel si musí nechat ocenit vklad z podnikání fyzické osoby u znalce. Tento postup má ale i svoji výhodu a to v podobě kontinuální návaznosti na předchozí živnost. Na nově vytvořenou společnost s ručením omezeným přechází dnem vzniku všechna práva a povinnosti, které byly i u OSVČ.

Založení nové společnosti s ručením omezeným a následný prodej podnikání fyzické osoby nově vzniklé společnosti. V tomto případě dochází k přímému převodu celého podnikání fyzické osoby na nově vzniklou společnost s ručením omezeným na základě smlouvy o prodeji podniku. I v tomto případě je nutné nechat znalcem ohodnotit cenu podniku. Veškerá práva a povinnosti z předchozí živnosti po převodu přecházejí na nově vzniklou společnost.

Založení nové společnosti s ručením omezeným a současné podnikání fyzické osoby s postupným převodem majetku na společnost s ručením omezeným a s postupným ukončením podnikání fyzické osoby. Tento postup je v praxi často využíván, protože je z nich

nejlevnější. Zde podnikateli stačí pouze finanční prostředky na založení nové společnosti. Při tomto postupu ale nedochází k přechodu závazků podnikání fyzické osoby a také nelze jednorázově převést celý majetek na nově vzniklou společnost. Tento postup je vhodný pro drobné OSVČ, které nemají velký obchodní majetek a tak nebude docházet k postupným převodům velkého množství majetku.

Přechod probíhá tak, že podnikatel založí novou společnost s ručením omezeným. V tomto přechodu musí valná hromada souhlasit s tím, že podnikatel paralelně podniká jako fyzická osoba a zároveň jako právnická osoba ve stejném odvětví. Začne pod touto nově vzniklou společností podnikat, ale zároveň je zapsán v živnostenském rejstříku pod původním IČO. Paralelně s živností formálně podniká, vymáhá pohledávky, uhrazuje své dluhy a dokončuje zakázky. Postupně se obchodní bilance fyzické osoby přibližuje nule a v tomto okamžiku podnikatel ukončuje podnikání na fyzickou osobu a dále podniká pouze se společností s ručením omezeným [8, 24, 31,].

2.2 Přechod z daňové evidence na účetnictví

Do konce roku 2000 byl přechod z daňové evidence na účetnictví pro podnikatele řešen z hlediska účetního i daňového samostatným opatřením Ministerstva financí. Po 1.lednu 2001 je tento přechod upraven samostatně pro oblast účetnictví a samostatně pro oblast daňovou. Přechod není třeba oznamovat žádné státní instituci [8, 32].

2.2.1 Důvody přechodu z daňové evidence na účetnictví

Převod z daňové evidence na účetnictví nelze zaměňovat se změnou právní formy podnikání. Se založením obchodní společnosti fyzickou osobou nebo prodej podniku fyzické osoby osobě právnické [8, 32].

2.2.1.1 Dobrovolný přechod z daňové evidence na účetnictví

Mezi hlavní důvody patří:

- interní požadavky firmy (např. z důvodu větší informovanosti),
- externí požadavky (např. požadavek banky).

Pokud se rozhodne fyzická osoba vést účetnictví, tak jej potom musí vést po celé účetní období [8].

2.2.1.2 Povinný přechod z daňové evidence na účetnictví

Dle zákona o účetnictví § 1 odst. 2 písm. e) se účetní jednotkou stává fyzická osoba, pokud obrat za bezprostředně předcházející kalendářní rok přesáhl částku 25 milionů Kč, a to od prvního dne kalendářního roku. To však neznamená, že je fyzická osoba povinna vést účetnictví. Povinnost vést účetnictví stanoví § 3, který říká, že účetní jednotky uvedené v § 1 odst. 2 písm. e) jsou povinny vést účetnictví od prvního dne účetního období následujícího po kalendářním roce, ve kterém se staly účetní jednotkou [8].

Znamená to, že fyzická osoba, která překročila obrat stanovený zákonem o účetnictví v roce 2013, se stává účetní jednotkou od 1. ledna 2014 a povinnost vést účetnictví mu vzniká až v roce 2015.

V § 4 odst. 7 zákona o účetnictví je stanoveno pravidlo, že podnikatelé, kteří se stali účetní jednotkou dobrovolně, nebo z titulu zápisu do obchodního rejstříku, nebo z důvodu překročení zákonem stanoveného obratu, mohou ukončit vedení účetnictví nejdříve po uplynutí 5-ti po sobě jdoucích účetních období. Pokud tedy přejde podnikatel na vedení účetnictví od 1. ledna 2014, tak se k vedení daňové evidence může vrátit nejdříve od 1. ledna 2015. Tato omezení byla zavedena proto, aby se zabránilo častým změnám ve vedení zákonných evidencí z daňových důvodů [8, 32].

2.3 Přechod z daňové evidence na účetnictví z hlediska účetních předpisů

Poslední úprava tohoto přechodu byla zahrnuta do vyhlášky č. 472/2003 Sb., která novelizovala vyhlášku č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Přechod podnikatelů z daňové evidence do účetnictví řeší konkrétně § 61b a přechodná ustanovení čl.II bod 3 vyhlášky č. 472/2003 Sb [8].

Nejprve je třeba zjistit stav jednotlivých druhů majetku a závazků. Je nutné také zachytit i stavy rezerv a oceňování rozdílů k nabytému majetku a zachytit i majetek, který je pořízen formou finančního pronájmu s následnou koupí, který nebyl k datu převodu na účetnictví evidován v daňové evidenci. Tyto položky majetku se pak ocení v souladu se zásadami uvedenými v § 24 a § 25 zákona o účetnictví [8].

Stavy majetku a závazků se doloží inventurou a zachytí se k prvnímu dni účetního období jako počáteční stavy příslušných rozvahových účtů.

2.4 Přejchod z daňové evidence na účetnictví z hlediska daňových předpisů

Přejchod z daňové evidence na účetnictví je z daňového hlediska řešen zákonem o daních z příjmu, příloha č. 3 zákona ČNR č.586/1992 Sb. v roce 2013 (v roce 2014 je to příloha 2). Dalším ustanovením, které souvisí s přechodem a umožňuje daňovou optimalizaci v daňovém přiznání je § 23 odst.14 zákona o daních z příjmu.

Základ daně bude zvýšen o stav:

- nakoupených zásob,
- cenin,
- provozních záloh,
- pohledávek, které by byly zdanitelným příjmem při jejich úhradě.

Základ daně bude snížen o stav:

- přijatých záloh,
- závazků, které by byly výdajem při jejich úhradě.

Ustanovení § 23 odst. 14 zákona o daních z příjmu se snaží o zmírnění dopadů výše uvedených úprav na základ daně z příjmu. Tímto ustanovením je dána podnikatelům možnost rozložit dopad ze zvýšení základu daně z příjmu z titulu úpravy o hodnotu pohledávek a zásob až do devíti následujících zdaňovacích období.

§23 odst. 14. zákon o daních z příjmů výši dluhu zachyceného v rozvaze, který zanikl jinak než splněním, započtením, splnutím práva s povinností u jedné osoby, dohodou, kterou se dosavadní dluh nahrazuje dluhem novým stejné hodnoty, nebo narovnáním, pokud nebyla podle právních předpisů upravujících účetnictví zaúčtována ve prospěch výnosů nebo se o tuto výši dluhu nezvyšuje výsledek hospodaření podle bodu 10; toto se nevztahuje na dluh, z jehož titulu vznikl výdaj (náklad), ale je výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů, jen pokud byl zaplacen [8, 32, 33].

3 Prodej podniku

3.1 Právní úprava prodeje podniku

Právní úprava prodeje závodu je upravena v občanském zákoníku pododdíl 6 Zvláštní ustanovení o koupi závodu. Smlouva o prodeji závodu nevyžaduje písemnou formu, ale je doporučována. Občanský zákoník tento smluvní vztah neupravuje, ale má podpůrný charakter např. při převzetí dluhu, věcných práv a postoupení pohledávek [35].

3.2 Základní podmínky prodej podniku

- Předmětem prodeje je podnik jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. K předmětu prodeje náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, a to v tom případě, že patří podnikateli a slouží k provozování podniku.
- Při prodej podniku dochází k převodu vlastnického práva k tomuto majetku.
- Součástí podniku nejsou závazky podnikatele s podnikem související. K převzetí těchto závazků je při prodeji podniku kupující povinen se zavázat ve smlouvě o prodeji podniku. Pokud by tak neučinil, byly by smlouva o prodeji podniku neplatná, a to z důvodu chybějící podstatné části.
- Na kupujícího přecházejí všechna práva a závazky, na které se prodej vztahuje. Nemusejí být ve smlouvě jmenovitě uvedeny.
- K převodu závazků se nevyžaduje souhlas věřitele, prodávající však ručí za splnění převedených závazků kupujícím. Kupující je poté povinen co nejdříve oznámit věřitelům převzetí závazků a prodávající dlužníkům přechod pohledávek na kupujícího.
- Pokud by nebyl prodej podniku předmětem smlouvy jako jeho celku nebo jeho části a některé věci, práva či majetkové hodnoty by byly z prodeje vyloučeny, nemá smlouva povahu smlouvy o prodeji podniku.
- Kupující se zavazuje uhradit kupní cenu. Zákon o obchodních korporacích nestanovuje výši kupní ceny ani způsob jejího určení. Proto musí být ve smlouvě o prodeji podniku uvedena výše kupní ceny nebo alespoň stanoven způsob, jakým bude cena dodatečně určena.
- Daňová povinnost je nepřevoditelná. Je spojena s osobou daňového subjektu a ne s podnikem nebo jeho částí. Subjektem daňových povinností je i po uzavření

smlouvy o prodeji podniku prodávající, prodejem podniku nedochází k jeho zániku [8, 35].

3.3 Řízení rodinného podniku

Rozdíl mezi řízením rodinného a nerodinného podniku je znatelný hlavně na stylu řízení podniku. Řízení rodinného podniku závisí na velikosti podniku a také na stádiu, ve kterém se daný podnik nachází. Dalším důležitým faktorem je velikost podílu vlastníka v podniku. Všeobecně panuje pověra, že v rodinných podnicích se nejčastěji setkáme s klasickým patriarchálním a autoritativním stylem řízení. Logicky se nachází hlavní těžiště řízení v rukách rodiny, která podnik vlastní, ale zároveň již neprovádí rozhodnutí sám vlastník podniku, ale stále častěji je možné se setkat se skutečností, že se na řízení rodinného podniku podílí i rodinní příslušníci, kteří nejsou vlastníky. Tento jev je pozorovatelný i v těch nejmenších rodinných podnicích. Se zvětšujícím se podnikem roste i princip delegování pravomocí na další příslušníky [4].

3.3.1 Rodinný podnik jednoho vlastníka

Managementem samovládce se označuje ta rodinná firma, která má pouze jednoho vlastníka. V praxi se setkáme nejčastěji s osobou samostatného podnikatele, jediného společníka a zároveň jednatele společnosti s ručením omezeným, komplementáře komanditní společnosti, ve které má většinový podíl. Díky tomu je veškerá moc na řízení firmy právě v rukách jedné osoby.

Z řízení samovládce se dají vyvodit výhody a nevýhody takového řízení. Většina takovýchto vlastníků se vyznačuje tím, že nechtějí delegovat pravomoc a to nese s sebou určité rysy. Jednak samovládce redukuje případné spory v řízení daného podniku, ale na druhé straně vzniká díky tomu autoritativní struktura, která bývá nevýhodou při řešení komplexních a nesourodých problémech. Velkou výhodou je jasnější komunikace a také rychlejší řízení.

Od osoby podnikatele, který je tváří daného podniku, se odvíjí možné šance a rizika spojená se strukturou. Také se od něj odvíjí hranice podniku, které jsou hranicemi jeho samého. Úspěch nebo neúspěch takového rodinného podniku závisí i na řadě dalších faktorů, kterými jsou:

- vzdělání,
- intuice,
- zkušenosti,
- vědomosti,

- pověst, která je spjatá jak s podnikem, tak i se samotnou osobou podnikatele,
- povědomí [4].

3.3.2 Fáze řízení v rodinných podnicích

Složení managementu a velikost rodinného podniku má významnou roli při jeho řízení. Jiným způsobem se řídí podnik, který má 5 až 10 zaměstnanců a jinak podnik, který jich má 1000. V málem rodinném podniku s 5ti až 10ti zaměstnanci vnímají svého vedoucího spíše jako kolegu. Stejně tak pozice jednotlivých zaměstnanců a struktura podniku mají spíše právní význam, než aby významným způsobem ovlivňovali každodenní spolupráci. V takto malém podniku je důležitá osoba podnikatele, který je v každodenním kontaktu s pracovníky. U společností se zvyšujícím se počtem zaměstnanců se tyto faktory vytrácejí a zvyšuje se delegování pravomocí a do popředí se dostává struktura organizace.

Tyto důležité fakta zachycuje fázový model řízení rodinného podniku. Model zachycuje na jedné straně závislost vedení na velikosti podniku ve vztahu k osobním interakcím s vedením a na straně druhé se strukturovaností řízení. Všechny fáze jsou závislé na osobnosti vedoucího podniku a jednotlivé fáze mají v různých podnicích různé charakteristiky, které se vyskytují při různě velkém počtu zaměstnanců.

V rodinných podnicích převládá řízení pomocí prvních dvou fází modelu. Je to hlavně dáno tím, že 95% rodinných podniků má do 100 zaměstnanců. Pro potřeby této bakalářské práce bude vymezeno řízení metodou „Ukaž a pomáhej“ [4].

3.3.2.1 Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“

Na trhu se nacházejí rodinné podniky, které jsou malé, nebo velmi malé tzn., mají do 10ti zaměstnanců. Tyto podniky jsou na trhu delší dobu nebo i několik generací. V takovýchto podnicích je pozice vedoucího úzce spjata s každodenní spoluprací s pracovníky. Vedoucí získal své zmocnění díky svojí práci, která umožňuje práci ostatním zaměstnancům. V podniku má vedoucí pozici experta a je vnímán jako autorita, ale i jako kolega pracovníků. Vedoucí je každodenně ve svých výkonech hodnocen zaměstnanci a jen loajální zaměstnanci zůstanou v podniku nastálo. Díky tomu se vychází z předpokladu, že panuje vysoká loajalita v malých podnicích, kde jsou zaměstnanci v každodenním kontaktu s vedoucím pracovníkem.

Řízení v malých rodinných podnicích je závislé na osobě vedoucího. Nejen osoba vedoucího ovlivňuje zaměstnance, ale i zaměstnanci ovlivňují vedoucího. Nejčastěji se v malých rodinných podnicích setkáme s patriarchálním stylem řízení a s řízením na bázi partnerství. Toto se nachází u podniku, který je ve fázi budování a byl založen později. Díky tomu je řízení v malých podnicích velice flexibilní, což má kladný vliv na podnik. Je také

typické, že se prolínají úlohy u jednotlivých pracovníků a dostávají se tak do oblastí, ve kterých nejsou odborníky.

Právě v malých podnicích se nacházejí silné vztahy mezi zaměstnanci, které byly budovány i desítky let. Je zde také velká závislost na jednotlivých osobách a jejich znalostech a zkušenostech. Nejen informovanost, ale i kontrola je v malých podnicích lepší než ve velkých a to hlavně z důvodů, že jsou tyto faktory integrovány do každodenní společné práce. I když se formalizace v podnicích vyskytuje, tak je jen ve velmi omezené míře. Vzhledem k omezenosti dalších zdrojů, dochází v malých podnicích k dočasnému přetížení všech zaměstnanců.

Zde vzniká největší problém, který postihuje malé podniky. S osobou podnikatele, který je tou největší silnou i slabou stránkou podniku, podnik stojí a padá [4].

3.3.3 Integrovaný koncept řízení v rodinných podnicích

Pro malé a střední rodinné podniky jsou nejznámější právě metody řízení „Ukaž a pomáhej“ a „Jít příkladem“, protože se předpokládá, že vlastník spolu se svojí rodinou jsou přímými účastníky řízení. Zaměstnanci, kteří pracují v rodinném podniku, znají výhody a nevýhody stylu řízení podniku. Utvoření konceptu zakladatelem má veliký vliv na firemní kulturu a filozofii.

Typy řízení v rodinných podnicích lze rozdělit na Prométhea, trenéra a generální štáb. Bakalářská práce se bude dále zabývat pouze typem Prométhea [4].

3.3.3.1 Typ Prométheus

S tímto typem řízení se lze nejčastěji setkat v drobných nebo malých rodinných podnicích, které se zaměřují především na řemeslnou výrobu či na služby. Prométheem se stává zakládající člen nebo jeho následovník. Řízení pro tento typ osobnosti nepředstavuje žádný problém. Pro Prométhea je typické každodenní řízení, kdy plně důvěřuje svým znalostem, zkušenostem a instinktu a pomocí nich podnik řídí. Je si vědom skutečnosti, že je pro podnik nepostradatelný, ale zároveň ví, že potřebuje kolem sebe mít kvalitní a profesionální zaměstnance.

Při generační obměně v rodinném podniku bývají významné problémy. Ať se již jedná o to, že vedoucí vyžaduje, aby jeho potomek uměl vše jako rodič, ale vyžaduje od potomka, aby se naučil vše od základu bez jeho pomoci. Další problém vzniká osobností majitele, kdy jeho uvažování je emotivní a jednostranné s přehnanou závažností problémů a vzniklých situací. Z těchto problémů vyplývá, že generační obměna v takovémto rodinném podniku je velice psychicky náročná pro všechny zúčastněné osoby. Následovník si musí vybudovat

vnitřní sílu a začít dělat věci jiným způsobem, než tomu bylo u jeho předchůdce, protože jen tak vystoupí z jeho stínu [4].

3.4 Převažující právní forma v rodinných podnicích

Pokud se osoba rozhodne podnikat, tak nejčastěji volí podnikání formou fyzické osoby, ale později se transformuje na osobu právnickou. V České republice je nejoblíbenější formou rodinného podnikání společnost s ručením omezeným, které zaujímá 85% rodinných podniků [4]. Nejmenší zastoupení mají akciové společnosti a veřejné obchodní společnosti. Z tohoto je patrné, že se společníci rodinných podniků snaží minimalizovat případný podnikatelský neúspěch vhodnou právní formou podnikání. V tomto případě společnost s ručením omezeným.

4 Úskalí, kterým čelí rodinný podnik

Abychom zjistili, jaká úskalí působí na podnik, musíme nejprve důkladně rodinný podnik prostudovat a vniknout do jeho podstaty. Nejdříve je dobré se zaměřit na způsob, jakým na sebe působí jednotlivé složky, které se podílejí na jeho existenci. Díky tomu získáme specifické charakteristiky, které působí na každou z těchto složek a jsou zároveň hlavním zdrojem problémů v rodinném podniku. V rodinném podniku na sebe působí dvě složky, rodina a podnik. Obě složky jsou tvořeny stejnou osobou, ale každá z nich představuje samostatný svět. Každá ze složek má své cíle, očekávání a priority, které se snaží osoba naplnit. Rodinný život je vázán a propojen citovou a emoční stránkou, ale v podnikovém životě je vyžadována racionalita a výsledky.

Doporučuje se rodinám, které vlastní a vedou podnik, sepsat rodinný dokument, který by zobrazoval klíčové rodinné hodnoty, ve kterých bude definován vztah rodina/podnik.

Mohou to být tyto aspekty:

- závazky k podniku a jeho důvody,
- hodnoty dané rodiny,
- jak a jakým způsobem budou členové rodiny prospěšní pro podnik,
- jaké hodnoty vnese do rodiny podnik,
- pravidla, která stanovují účast v podniku a zaměstnávání členů nové generace,
- rozdělování jednání, zisků, akcií, vlivu a odměňování členů rodiny,
- určení, kdo bude dědicem podniku,
- politiku dovolených pro členy rodiny.

Díky tomuto systému můžeme odhalit problémy, na které rodinný podnik naráží. Jsou to styl vedení podniku, podniková kultura, procesy strategického řízení, hodnoty, cykly života podniku a správní rada [4].

4.1 Silné a slabé stránky rodinného podniku

Rodinný podnik může překonávat různá úskalí díky své podstatě. Z podstat vyplývají pro rodinné podniky i jiné charakteristiky, které mohou podnik ohrozit nebo dokonce zkomplikovat jeho existenci. Zaměřím se na prvky, které jsou pro rodinné podniky považovány za konkurenční výhody a dále představím slabé stránky a překážky rodinného podniku.

4.1.1 Silné stránky rodinného podniku

Zvětšovat konkurenceschopnost rodinného podniku mohou silné stránky, které vycházejí z jeho podstaty. Mezi tyto silné stránky můžeme zařadit tyto:

- **Angažovanost:** všichni členové rodinného podniku usilují o dosažení společného prospěchu. K dosažení jsou ochotni přijmout zvýšené nároky, které ovlivní i jejich osobní život. Rodina vnímá založený podnik jako svůj výtvar a proto má k podniku vyšší loajálnost a zodpovědnost. Takováto angažovanost poukazuje na existující rodinnou kulturu, která vychází ze silné identifikace s firmou, ve které je loajální a spravedlivé zacházení se zaměstnanci.
- **Vzájemná shoda mezi osobami:** díky vzájemné shodě vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří v rodinném podniku pracují a mezi vlastníky. Z této shody vyplývají další pozitiva. Nedochozí k boji o moc v rodinném podniku a zároveň existuje uznávaná autorita.
- **Flexibilita práce, času a peněz:** rozvoj rodinného podniku vyžaduje čas, který mu je rodina schopna obětovat. Rodina je také schopna podniku obětovat své rodinné finance, které pomohou podniku stát se flexibilním či finanční prostředky využijí pro investice. Tento fakt je velice výhodný z hlediska konkurenceschopnosti, kdy se rodinný podnik dokáže velice rychle a snadno adaptovat na změny situace. Je to zapříčiněno také tím, že rodinné podniky netrpí řadou hierarchických a byrokratických strnulostí. Díky flexibilitě dokáže rodinný podnik rychle začlenit nové technologie do podniku. Vysoká flexibilita často chybí velkým nerodinným podnikům.

- **Dlouhodobý záměr:** rodinné podniky mívají dlouhodobou vizi, obchodní cíle či záměry, které obvykle přispívají ke snižování rizika a přispívají ke zvládnání nepředvídatelných situací. V porovnání se záměry jiných podniků, jsou záměry rodinných podniků mnohem účinnější a efektivnější. Tímto způsobem se snaží rodinný podnik zajistit rentabilitu investic a svých projektů. Dlouhodobý záměr také zvyšuje ochotu reinvestovat.
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí:** typickým rysem rodinných podniků je fakt, že jsou jasně definovány jednotlivé pravomoci a rozhodovací proces je vyhrazen pouze jedné nebo dvěma stěžejním postavám. Tento fakt je značnou výhodou rodinných podniků.
- **Stabilní kultura:** kultura v rodinném podniku bývá obvykle stabilní. Přispívá k tomu fakt, že vedoucí pracovníci zastávají své pozice dlouho. A jsou bráni jako odborníci, kteří jsou zainteresováni na úspěchu svého podniku.
- **Blízkost lokálních trhů:** spjatost s lokálním trhem umožňuje rodinnému podniku získávat potřeby zákazníků a změny ve spotřebě. Díky tomu může rodinný podnik rychle a přesně přizpůsobovat produkt potřebám a představám spotřebitelů.
- **Hrdost a důvěryhodnost:** angažovanost členů rodinného podniku a jejich pevné základy mají vliv na klienty podniku. Klientům se dostává mnohem bližší a srdečnější pozornosti a také jim bývá poskytována vyšší úroveň služeb než v jiných podnicích. Účinným marketingovým nástrojem se stává také fakt, že jsou podnikatelé hrdí na svůj podnik a na to, jak ho dokázali vybudovat.
- **Efektivita:** rodinné podniky vykazují vyšší účinnost i rentabilitu vynaložených prostředků než jiné podniky, které jsou mnohdy větší. Rodinné podniky jsou efektivní ve všech sektorech, ale nejefektivnější jsou v terciárním sektoru. Efektivita se projevuje i v průmyslovém sektoru a v odvětvích s vysokou intenzitou kapitálu a náročnou technologií.
- **Produktivita:** rodinné podniky dosahují vyšší produktivity a to díky menší divergenci cílů a snahou o zajištění maximální rentability svého kapitálu. Rodinné podniky jsou velice flexibilní, a proto dokážou velice rychle reagovat na ekonomické změny.
- **Tvůrci pracovních míst:** rodinné podniky mají vyšší schopnost vytvořit nová pracovní místa.

- **Orientace na kvalitu:** produkty a služby jsou z rodinných firem na vysoké úrovni, protože se soustavně sleduje poměr mezi kvalitou a cenou, za kterou se prodávají, a je na tento vztah kladen veliký důraz.
- **Společensky odpovědné chování:** rodinné podniky začínají být hnacími silami regionů, kdy investují do místního rozvoje, kultury, sportu. Rodinné podniky se také chovají ekologičtěji a dobře pečují o své zaměstnance.
- **Nízká závislost na finančních trzích:** rodinné firmy jsou nepatrně závislé na finančních trzích a na burze, díky tomu aktivita rodinných podniků není příliš omezena.

Rodinné podniky si vedou v některých sektorech lépe, než v jiných. Obvykle jsou to sektory spojené s osobností majitele, ve kterých hraje důležitou roli. Nejčastěji jsou to maloobchodní podniky a služby. Také v sektorech, kde je důležitý čistý zisk, protože peníze v hotovosti jsou rozhodujícím faktorem při financování rodinných podniků. Další oblastí je oblast s omezenými trhy, nebo pokud je podnik založen na speciální znalosti nebo na utajené technologii, která je hlavním důvodem jeho úspěchu. Také to může být v odvětví, které se zabývá zásobováním nebo distribucí.

Rodinné podniky se dosud v malé míře objevují v průmyslových sektorech, ve kterých je potřebná vysoká technologická úroveň produktů a tento trh je obsazen velkými nadnárodními společnostmi. V tomto trhu je důležitým faktorem globalizace, ale také úspora z rozsahu produkce na jednotku výkonu [4, 5].

4.1.2 Slabé stránky rodinného podniku

Slabé stránky rodinného podniku představují pro něj překážky, které je nutné odstranit. Dělení vybraných slabých stránek rodinného podniku bude na vnitřní a vnější tlaky. Vnitřní slabé stránky může rodinný podnik omezit či dokonce odstranit, ale vnější slabé stránky nejsou přímo ovlivnitelné ze strany rodinného podniku.

Vnitřní tlaky působící na rodinný podnik se dělí na emocionální tlaky a podnikové tlaky. Dále se bude bakalářská práce věnovat pouze vybraným emocionálním tlakům.

4.1.2.1 Emocionální tlaky

Zdrojem emocionálních tlaků jsou konflikty, které vyplývají z účasti rodinného systému a podnikového systému. Prolínáním rodinného systému a podnikového systému může vést k paralyzování veškerého pole působnosti rodinného podniku. Je to způsobeno tím, že rodinný systém a podnikový systém jsou postaveny na odlišných základech. Rodinný

systém zakládá na loajálnosti, silné emocionálnosti a ochranitelské tendenci. Podnikový systém je oproti tomu založen na systému odpovědnosti a úkolů. Hlavní snahou je splnění vytyčených úkolů a dosažení očekávaného zisku. Prolínání těchto systémů vedlo u silných stránek rodinného podniku k dosažení vyšší výkonnosti, ale tato charakteristika se může velice rychle změnit na zdroj vážných problémů, které mohou přerůst až do silných vnitřních bojů. Zde uvedu případ vnitřního boje v rodinných podnicích [4].

Vztah otec-syn

Zakladatel rodinného podniku, v tomto případě otec, vnímá podnik jako pokračování své osobnosti a způsob seberealizace. Vztahy uvnitř rodiny jsou přenášeny do podniku a z toho vyplývá, že podnik je jakýmsi prodloužením domácnosti.

Otec v rodinném podniku mnohdy považuje své zaměstnance nebo osoby pro něj pracující za své nástroje. Tento jev se projevuje tím, že otec si přisvojí veškerou moc a není dále schopen dát část svých pravomocí do rukou druhých. V tomto vztahu si sice otec přeje předat podnik do rukou syna, ale zároveň pociťuje potřebu dokázat si, že je schopnější a silnější než syn. Z tohoto důvodu může připadat zakladateli předání rodinného podniku svému nástupci jako rezignování a pozbytí moci.

Syn během svého vývoje pociťuje vzdor vůči otci a dává to najevo, ale během dospívání se snaží získat větší nezávislost a větší podíl kontroly nad rodinným podnikem. Syn pociťuje otcovu odmítavost vzdát se své autority a přenést ji na syna. Synova frustrace se zvyšuje, když otec slibuje, že synovi předá kontrolu nad rodinným podnikem, až nastane ten správný čas. Syn se v této pozici cítí jako oběť citového vydírání. Je si vědom svého nepřátelství vůči otci, ale zároveň pociťuje také vinu z tohoto nepřátelství. Tento nátlak může vést až k tomu, že se syn rozhodne z rodinného podniku odejít, ale v této fázi si zase připadá jako zrádce, který ztratí příležitost tím, že odejde.

Problémy, které syn má, se vyostří v okamžiku, kdy mu je předáno vedení rodinného podniku. Často se bude potýkat s problémem, že otcova koncepce je již zastaralá a překonaná. Syn se snaží napravit tyto organizační slabosti a zároveň se stává terčem kritiky od osob, kteří mu jeho pozici závidí a čekají, až udělá závažnou chybu. Jsou si vědomi toho, že syn není tak dobrý, jako otec a pokud si počíná hůře při odstraňování problémů než otec, tak je obviňován, že zahodil příležitost, kterou by jiní nepromarnili.

Vztah otec-syn se může vyvinout do několika modelových situací:

- Otec si myslím, že tím, že se maximálně věnuje svému podnikání, dělá pro rodinu to nejlepší, ale neuvědomuje si, že začíná citově zanedbávat svou rodinu. Tento fakt

může vést k protekci své rodiny v rodinném podniku. Pokud otec zjistí, že syn nemá potřebné předpoklady pro to, aby mohl pokračovat v jeho díle, tak si to začne dávat za vinu, stejně tak pokud zjistí, že syn nemá potřebné chování. Otec považuje za své selhání to, když zjistí, že syn je nezpůsobilý k vedení rodinného podniku.

- Otec je nekritický k hodnocení svých schopností a dovedností. Z tohoto důvodu nedůvěřuje schopnostem svého syna a podceňuje ho.
- Patriarchální povaha otce vede až k mocenskému despotismu, kdy si myslí, že rodina i rodinný podnik je v jeho vlastnictví [4].

Workoholismus

Závislost na práci, která se promítá nejen do pracovního života, ale i do rodinného života. Mohlo by se zdát, že workoholismus je pro podnikatele a jeho podnik přínosem, kdy dokáže pracovat větší část dne a tím pádem zvládne více úkolů, ale opak je pravdou. Workoholismem ztrácí podnikatel nadhled nad prací a svým okolím, přestane mít potěšení ze života, začnou se mu bortit vztahy s lidmi a nakonec workoholismus má negativní dopad na zdraví [20].

Komunikace

Stejně tak jako i v jiných podnicích, je komunikace i v rodinném podniku velice důležitá. Avšak se právě zde setkáváme s problémy, které jsou zapříčiněny neotevřenou komunikací uvnitř rodinného podniku. To má za následek, že členové rodinného podniku otevřeně nesdělují své pocity, postoje a stanoviska. Rodinným příslušníkům brání v otevřeném sdělování úcta, silné citové vazby, ze kterých vznikají obavy z toho, aby se někoho nedotkli. Dále členové rodiny nechtějí, aby se rodinné těžkosti přenášeli do pracovního prostředí. O těchto těžkostech odmítají hovořit a ani je nechtějí analyzovat a hledat případná řešení.

K řešení tohoto problému může pomoci vytvoření rodinné rady, která se bude pravidelně scházet mimo pracovní prostředí. Při neformálním setkání mají možnost být členové rodinného podniku otevření a vyjádřit své postoje. Další možností je rada odborníka, jako jsou psychologové nebo rodinní terapeuti [21].

Paternalismus

Mnoho podnikatelů, zakladatelů řídí rodinný podnik autokraticky. Tento rys je jistě pozitivní v počátcích podnikání, ale po počáteční fázi může z tohoto řízení vystupovat řada

problémů. Jedním z nich může být to, že zaměstnanci, kteří dlouhodobě pracují pod autokratickým nadřízeným, nebudou schopni posouvat podnik vpřed.

Osobnosti podnikatelů obvykle mají specifické vlastnosti, které jsou pro ně zdrojem síly ale i zdrojem problémů. Mezi pozitivní vlastnosti se řadí kreativita, energie, ochota podstoupit rizika, zaměření na cíl, představitivost a v neposlední řadě také charismatičnost, díky které jsou schopni přesvědčit ostatní pro svou věc. Mezi negativní vlastnosti můžeme u podnikatelů zařadit pocit nedůvěry v ostatní spolupracovníky, špatné delegování práce a odpovědnosti, potřeba silné kontroly nad pracovníky a jejich práce a potřeba uznání za vykonávanou práci [4].

5 Strategické plánování

Hlavním účelem strategického plánování je poskytnutí prostředku podniku, díky kterému může systematicky analyzovat okolí podniku, vyhodnotit silné a slabé stránky rodinného podniku. Pomocí identifikace příležitostí, se podnik může stát silnější než jeho konkurence. Proces strategického plánování musí vycházet ze stávající situace podniku. Především z vnitřních a vnějších slabých a silných stránek podniku. Součástí strategického plánování je definování cíle podniku a základní strategie, kterou podnik zvolí. Součástí jsou také kontrolní metody a dílčí kontrolovatelné kroky.

Uvádí se, že strategické plánování v podnicích ovlivňuje až z 80% úspěšnost daného podniku. Pokud strategické plánování v podniku chybí, tak se stává vysokým rizikovým faktorem podniku, který může ohrozit jeho dlouhodobou existenci. V rodinných podnicích bohužel existuje averze vůči strategickému plánování. Tato averze je u rodinných podniků vyšší, než u podniků nerodinných.

Děje se z toho důvodu, že si vlastníci podniků myslí, že strategický plán omezuje flexibilitu jejich podniku nebo, že je pouhým odhadem budoucího stavu podniku, na který se nelze spolehnout. Dalším důvodem bývá názor, že strategické plánování je příliš časově ale i finančně náročné a nevyplatí se do něho investovat, nebo že je tak časově náročný, že po jeho vyhotovení jsou okolnosti na jiné úrovni, než na jaké úrovni byly, kdy se s vypracováním strategického plánu začínalo.

Dalším ovlivňujícím faktorem je nechuť zveřejňovat v rodinném podniku interní informace. Strategický plán je potřeba detailně projednat a vytvořit napříč celou organizací. A to může být právě důvodem, proč ho rodinné podniky nevytváří. Dalším důvodem může být, že vytvoření strategického plánu znamená detailně projednat i citlivé téma rodinného charakteru jako je předání podniku další generaci. Rodina se snaží těmto tématům vyhnout,

proto raději strategický plán nevytvoří. Někteří zakladatelé podniku vědomě udržují budoucnost podniku v tajnosti, aby nebyla ohrožena jejich moc a postavení v podniku [4, 1].

Ve strategickém plánu by měly být zahrnuty jak možnosti a záležitosti podniku, ale tak i potřeby, požadavky a možnosti rodiny. Měla by se zde řešit také otázka generační obměny a další, které s řízením podniku souvisí. Ve správném strategickém plánu se systém podniku a rodiny nachází v rovnováze a oba systémy se navzájem respektují.

5.1 Strategické cíle

Cíle podniku lze obecně definovat jako žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle, které se vymezí ve strategickém plánování, se stávají východiskem pro manažerské plánování.

Cíle podniku a jejich následné řešení by měly být vymezeny tak, aby splňovaly definici SMART:

- Písmeno S – specifické (specific), jednoduché (simple),
- písmeno M – měřitelné (measurable), motivační (motivational),
- písmeno A – akceptovatelné (acceptable), ambiciózní (ambitious),
- písmeno R – reálné (realistic), podstatné (relevant),
- písmeno T – časově vymezené (timed), konkrétní (tangible).

Při definování podnikových cílů je vhodné postupovat od obecných cílů ke konkrétním cílům. Je také potřeba si stanovit prioritní cíle. Pro podnik je lepší, když si stanoví menší počet cílů, pro které bude schopen zajistit dostatek prostředků [10, 22].

5.2 Analýza SWOT

Analýza SWOT je jedním ze základních strategických nástrojů, které jsou využívány při analýze podnikového prostředí. V dnešní době je tato analýza velmi rozšířeným nástrojem a bývá často aplikována i jako nástroj osobního rozvoje. SWOT analýza byla poprvé představena již v roce 1960.

Analýza SWOT se zaměřuje nejen na silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, ale také na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) podniku, kterým musí podnik čelit. Díky své univerzálnosti je analýza SWOT využívána při formulaci úvodní strategie podniku, ale také při vytváření celopodnikové strategie.

Analýza SWOT je tvořena pomocí čtyř kvadrantů, ve kterých jsou zastoupeny faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tyto faktory může podnik získat z již provedených analýz, pomocí brainstormingu nebo porovnáním s konkurenty. Silné a slabé stránky podniku jsou v analýze interními faktory, ale příležitosti a hrozby jsou externími faktory. Analýza předpokládá, že firma dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb [1, 10, 23].

5.2.1 Interní faktory

Silné stránky

Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Podnik by se měl zamyslet nad tím, jaké má oproti konkurenci výhody a co dělá lépe než konkurence. Je potřeba, aby podnik posoudil své silné stránky jak z pohledu vnitropodnikového, tak z pohledu trhu.

Mezi silné stránky můžou patřit tyto faktory:

- zavedený produkt,
- kladné reference zákazníků,
- jasné kompetence,
- dobrá konkurenční schopnost,
- schopnost inovace,
- schopnost rychle se přizpůsobit na požadavky zákazníků,
- technologické know-how,
- odpovědný management.

Slabé stránky

Zde se snaží podnik charakterizovat své slabé vnitřní stránky. Slabé stránky jsou ty, kde se podniku nedaří a dosahuje horších výsledků než konkurence. I u slabých stránek je potřeba se na ně dívat z vnitropodnikového pohledu i pohledu trhu.

Mezi slabé stránky můžou patřit tyto faktory:

- špatná vnitřní komunikace,
- nejasná strategie,
- špatné postavení vůči konkurenci,
- nedostatečná motivace zaměstnanců,
- zastaralé zařízení,
- slabá image,

- úzký výrobní program,
- nízká ziskovost.

5.2.2 Externí faktory

Příležitosti

Jedná se hlavně o příležitosti z vnějších faktorů, které může podnik využít ke svému lepšímu postavení na trhu. Příležitosti se dají odvodit i ze silných stránek a slabých stránek podniku.

Mezi příležitosti mohou patřit tyto faktory:

- vstup na nové trhy,
- rozšířit odbyt o nové zákazníky,
- využití nových technologií a postupů,
- využití dotačních programů na rozvoj technologie a vzdělání,
- rychlejší růst trhu,
- rozšíření výrobní základny.

Hrozby

Hrozby představují oblast, která s sebou přináší rizika. Pokud se tato rizika nebudou systematicky řídit a nebude se jim předcházet, mohou přerůst v závažné problémy podniku.

Mezi hrozby mohou patřit tyto faktory:

- patenty konkurence,
- změna kurzu měn,
- vstup nového konkurenta na trh,
- měnící se vkus a potřeby zákazníků,
- bariéry k přístupu nových technologií,
- změna legislativy,
- demografické změny,
- rostoucí cena vstupů [23].

Při vypracování SWOT analýzy, by měly být dodrženy určité zásady, které jsou důležité pro správnou aplikaci. Vypracování samotné analýzy by mělo korespondovat s účelem, pro který byla zpracovávána. Pokud se SWOT analýza vyhotovovala jako součást strategické analýzy podniku, tak by měla být zaměřena pouze na strategická fakta a podstatné jevy. Výsledky analýzy by měly být objektivně formulovány. Síla a závažnost jednotlivých

faktorů v matici by měla být ohodnocena bodovým systémem nebo jiným systémem, u kterého bude tato závažnost a síla patrná [10, 23].

5.3 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti sil

Porterova analýza, jakožto jedna z důležitých teorií, byla zformulována na Harvard Business School v roce 1979 profesorem Michaellem Porterem. Ten se zabýval především problematikou vnějších sil, které mohou zásadním způsobem ovlivnit podnikání firem.

Porterův model je založen na definici celkem 5ti sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – *konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vzniku substitutů*, což jsou faktory, které se obecně zabývají konkurencí na trhu, dále potom *vyjednávací síla kupujících a síla dodavatelů*, která úzce souvisí s vyjednáváním cen na daném trhu.

Porterova analýza pěti sil původně vznikla jako protipól ke SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo přesnou. V současné době se v praxi používají obě tyto analýzy. Každá se však používá k přípravě jiné strategie (firemní, produktové).

Důležité je si uvědomit, že Porterova analýza se neprovádí jednorázově, ale je nutné ji provádět opakovaně, protože podmínky na trhu jsou neustále flexibilní. Součástí analýzy by měly být také mikroekonomické otázky, jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s možným ukončením podnikání a podobně [1].

5.3.1 Konkurenční rivalita

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Důležitou částí této síly je schopnost firmy konkurovat svými službami a produkty ostatním firmám stejného odvětví. Hraje zde významnou roli právě počet a díla konkurentů podniku. Se stoupajícím počtem konkurentů se snižuje možnost podniku ovlivnit ceny svých produktů. Proto je velice důležité neustále sledovat strategie svých konkurentů a podnikat takové kroky, aby nebyli schopni získat větší podíl na trhu [1, 10].

5.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato síla je velice důležitá zejména v nových progresivně se rozvíjejících odvětvích, kde není zcela známý rozsah trhu jako celku anebo kde rozsah trhu rychle roste. Tato hrozba je závislá na schopnosti jiných firem vstoupit na trh. Podstatnou roli hrají náklady vstupu na daný trh a schopnost dostatečně chránit zásadní technologie [1, 10].

5.3.3 Hrozba vzniku substitutů

Další silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substitutem se v tomto případě myslí cokoliv, co jakýmkoli způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytuje naše daná firma. Proto je u této hrozby podstatné klást otázky, jak silná je věrnost zákazníka k dané značce nebo k určitému produktu, nebo jak moc jsou zákazníci spokojeni se současnou situací. Úspěch podniku závisí též na tom, zda jsou nabízené substituty vyráběny za vyšších nákladů [1, 10].

5.3.4 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací silou kupujících se v tomto případě nemíní pouze vyjednávací síla o ceně jako takové, ale též možnost snižování odběru produktu zákazníkem, nebo úplná ztráta zákazníka. Síla kupujících je velice důležitým faktorem, a to zejména od vzniku krize, kdy si lidé uvědomili, že právě oni mohou zásadním způsobem ovlivňovat ceny služeb a produktů na trhu. V této oblasti je tedy třeba si uvědomit, nakolik je produkt unikátní, a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty. Také je třeba neopomíjet sílu konkurenčních nabídek. Mimo jiné je podstatné brát v úvahu také demografické a geografické faktory [1, 10].

5.3.5 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je tím vyšší, čím je na nich daný podnik závislejší. Síla podniku v pozici odběratele je značná, pokud se jedná o velký, dokonce monopolní podnik, který znamená významný podíl obchodu dodavatele. Naopak je síla podniku v pozici odběratele malá, pokud podnik působí ve značně konkurenčním prostředí a náklady na substituci dodávky jsou příliš vysoké [1, 10].

5.4 Vnější analýza ABC

Analýza ABC je velmi jednoduchým a efektivním nástrojem, který se využívá při strategickém rozhodování podniku. Tuto analýzu může podnik využít pro analýzu vlastních výrobků a služeb, hodnocení zákazníků a skladových zásob. Pomocí analýzy ABC také lze propouštět zaměstnance a rozprodávat firmu. Analýza je založena na Paretově pravidle 80/20, kdy tento poměr může poukazovat na to, že 80% příjmů je získáno od 20% zákazníků či 80% tržeb přinese podniku 20% služeb či zboží. Z toho vyplývá, že jen několik faktorů daného jevu výrazně ovlivňuje jeho celkový stav.

Díky těmto skutečnostem může podnik na základě identifikace daných zásadních faktorů ovlivnit své podnikání a soustředit svou snahu a finanční prostředky právě na ty dané produkty či zákazníky, kteří jsou pro podnik opravdu důležití.

V analýze ABC jsou nejčastěji zkoumané prvky rozděleny do tří kategorií:

Kategorie A: do této kategorie jsou řazeny položky s největším podílem na obratu. Jsou to produkty, které tvoří 10% – 15% z celkového počtu nabízených produktů, ale vytvoří 70% - 80% z celkového obratu.

Kategorie B: do této kategorie jsou řazeny položky se středním podílem na obratu. Jsou to produkty, které tvoří 15% - 20% z celkového počtu nabízených produktů, ale vytvoří 15% - 20% z celkového obratu.

Kategorie C: do této kategorie jsou řazeny položky s nejnižším podílem na obratu. Jsou to produkty, které tvoří 60% - 80% z celkového počtu nabízených produktů, ale vytvoří pouze 5% - 10% z celkového obratu.

Pro třídění položek do kategorií metody ABC je využíván tento postup:

Pro sledovaný problém je zvolen parametr, který nejlépe vystihuje jeho podstatu. Po zvolení parametru se musí vypočítat procentuální podíl každé položky na celkové hodnotě parametru a na celkovém počtu prvků. Prvky jsou seřazeny vzestupně dle procentuálního podílu na sledovaném parametru. Výsledné hodnoty je možné znázornit do souřadnicového grafu.

Analýza ABC má velkou škálu využití. Může být využívána ve skladovém hospodářství, kde jsou díky ní rozmístěny položky ve skladu vzhledem k jejich obrátkovosti, v řízení nákladů lze s její pomocí rozdělit nákladové položky dle jejich podílu na celkových nákladech. V logistice lze využít k vytvoření odběrových míst vzhledem k frekvenci jejich obsluhy [10, 25].

Praktická část

6 Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza

6.1 Leoš Kubík – profil živnosti

Živnost Leoše Kubíka vznikla se sídlem v Kladně – Kročehlavy dne 22. dubna 1996 zápisem do Živnostenského rejstříku. Na tuto živnost jsou vyhotovena dvě živnostenská oprávnění. Předmětem podnikání prvního živnostenského oprávnění je truhlářství, podlahářství, které bylo vydáno 22. dubna 1996, druh živnosti je ohlašovací řemeslná. Při vzniku živnosti byl ustanoven odpovědný zástupce Petr Vančát. Předmětem druhého živnostenského oprávnění je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, které bylo vydáno 18. prosince 2000, druh živnosti je ohlašovací volná. K této živnosti náleží provozovna, která je na ulici Josefa Písaříka č. 1388 v Kladně.

Jelikož se jedná o živnost, tak je využívána daňová evidence k přehledu příjmů a výdajů. Živnostník je plátcem DPH.

6.1.1 Historie a současnost

Živnost byla zahájena 22. dubna 1996 Leošem Kubíkem, který se začal specializovat na nově přichozí produkty v oblasti podlahářství. Pro tuto práci měl předpoklady díky vyučení se dřevomodelářem v Čelákovících a následné nástavbě na průmyslové škole. Díky zkušenostem s dřevěnými modely a všeobecnou prací se dřevem, začal se svojí živností právě v oboru podlahářství. Tento obor se v roce 1996 začínal rozšiřovat vstupem několika zahraničních firem, které vyráběly laminátové a dřevěné plovoucí podlahy. Tento druh podlah si začal budovat silnější postavení na trhu s podlahovými krytinami. Právě prodej a montáž laminátových a dřevěných podlah se staly hlavní činností živnosti. Na začátku živnosti byl ustanoven odpovědným zástupcem Petr Vančát, který měl zkušenosti v oboru a dohlížel na živnost. V počátcích živnosti nebylo mnoho velkoobchodů s tímto segmentem. Leoš Kubík začal spolupracovat s velkoobchodem Asko a.s., z Prahy, který začínal dovážet laminátové a dřevěné podlahy od německého výrobce Parador.

Leoš Kubík byl během spolupráce s velkoobchodem Asko a.s., a firmou Parador vyškolen v pokládání laminátových a dřevěných podlah v Německu. Své první zákazníky získal přes velkoobchod Asko a.s., který poskytoval kontakty na zákazníky, kteří si chtěli nechat odborně podlahy namontovat.

Zákazníci si mohli plovoucí podlahy vybrat v provozovně firmy FLOORIN, se kterou Leoš Kubík spolupracoval a na základě smlouvy o pronájmu v jejich provozovně nabízel

plovoucí podlahy. Firma FLOORIN se zabývala průmyslovými podlahami. Vzhledem k větší poptávce po plovoucích podlahách bylo potřeba podlahy lépe prezentovat a rozšířit množství produktů. Z tohoto důvodu byla spolupráce s firmou FLOORIN ukončena a byla 23. listopadu 1998 otevřena nová provozovna na ulici Ctiborova č. 3091, Kladno.

S rostoucí poptávkou rostla na trhu i nabídka plovoucích podlah a doplňkového sortimentu. Leoš Kubík se z tohoto důvodu rozhodl k rozšíření sortimentu o podlahy značek OSMO a Wiparquet. Dále byl rozšířen sortiment i na doplňky k podlahám, jako jsou podlahové lišty, izolační podložky a další drobný sortiment.

Vzhledem ke stále rostoucí poptávce byla činnost stávající provozovny ukončena a dne 18. prosince 2000 byla otevřena nová provozovna, která je umístěna na vhodnějším místě na ulici Josefa Písaříka 1388, Kladno.

Současná provozovna se skládá ze dvou místností a sortiment je do nich rozdělen dle materiálu, ze kterého je vyroben. To znamená, že v jedné místnosti jsou laminátové, vinylové a textilní plovoucí podlahy a v druhé místnosti jsou třívrstvé plovoucí podlahy, masivní a korkové podlahy. Doplňkový sortiment je také rozdělen podle toho, ke které podlahové krytině náleží. V místnosti s laminátovými podlahami se nachází pokladna a objednávkové místo tvořené stolem a křesílký. Ve druhé místnosti se nachází administrativní část, kde je psací stůl a vybavení potřebné pro administrativní činnost.

Vzhledem ke zvyšující se poptávce po podlahových krytinách bylo potřeba přijmout zaměstnance. Během živnosti se u Leoše Kubíka vystřídalo několik zaměstnanců, kdy měl jednoho až tři zaměstnance, kteří nebyli rodinnými příslušníky. Tito zaměstnanci nejčastěji pracovali na plný úvazek a byli přijímáni a propouštěni dle situace v podniku a na trhu. S příchodem krize, která byla pocítěna v této živnosti až v roce 2010 a trvá do dnešních dnů, byli zaměstnanci z důvodu nadbytečnosti propuštěni. Od této doby se zaměstnanci přijímají pouze na dohodu o provedení práce dle množství práce, které je v dané době. S těmito zaměstnanci je sice nárazová, ale dlouhodobá spolupráce. Tito zaměstnanci jsou najímáni hlavně na pomoc Leoši Kubíkovi při pokládce plovoucích podlah. Dalším spolupracovníkem Leoše Kubíka je jeho syn Jakub, který dle svých časových možností v živnosti pomáhá buď jako montér či jako prodejce a administrativní pracovník.

Živnost Leoše Kubíka je považována za rodinný podnik, protože v živnosti působí manželka živnostníka a jeho syn. V počátcích živnosti spolupracovaly také matka a tchýně živnostníka. Leoš Kubík svého syna připravuje na převzetí podniku tím způsobem, že mu zařizuje školení u výrobců a využívá ho v podniku jako pracovní sílu. Podle živnostníka je potřebné, aby jeho syn uměl plovoucí podlahy prodávat a hlavně je i montovat v takové

kvalitě, aby odpovídala normě ČSN 492120. Leoš Kubík by rád podnik předal synovi za cca 10 – 15 let, během kterých by Jakub Kubík získával zkušenosti nejen v jeho podniku, ale i v jiných firmách, které se také zaměřují na plovoucí podlahy.

V roce 2007 byly spuštěny internetové stránky www.podlahykubik.cz, kde byla z počátku živnost prezentována a stránky měly převážně informativní charakter. V roce 2010 byly internetové stránky přepracovány do stávající podoby a začal se přes ně nabízet sortiment, který se prodává i v kamenné prodejně. Na internetových stránkách je možnost shlédnout vybrané vyhotovené realizace, které byly v průběhu let vyhotoveny. Dále je možné si prostřednictvím internetových stránek s pomocí e-shopu objednat nabízené podlahy do celé České republiky. Internetové stránky jsou spravovány z části externí firmou a z části rodinou živnostníka.

Od počátku živnosti spolupracovala s Leošem Kubíkem i jeho manželka Ivana Kubíková, která se starala o chod provozoven a spravovala administrativu spojenou s živností. Leoš Kubík se soustředil na poskytování služby a to pokládání plovoucích podlah a připravování podkladu k pokládce plovoucích podlah. Během živnosti získal několik certifikátů a diplomů ohledně odborné montáže plovoucích podlah, ale i za odbornou přípravu podkladu k pokládce plovoucích podlah. Tyto certifikáty získal od renomovaných výrobců, jako jsou Parador, Magnum, Balterio, Kronotex, Uzin a Bona.

6.2 Přípravné práce pro přechod na s.r.o.

Leoš Kubík zvažuje založení společnosti s ručením omezeným. Je tedy potřeba detailně popsat jednotlivé kroky, které vedou k úspěšnému založení společnosti s ručením omezeným. Založení společnosti je časově náročnější proces, jehož délka je v současnosti omezena administrativní náročností [6].

V následujících odstavcích se budeme zabývat činnostmi, které souvisí se založením společnosti s ručením omezeným.

6.2.1 Sepsání společenské smlouvy

Společenská smlouva je dokument, kterým se zakládá společnost s ručením omezeným. Smlouva musí být podepsána všemi zakladateli, podpisy musí být úředně ověřeny a mít podobu notářského zápisu.

Společenská smlouva musí obsahovat dle zákona o obchodních korporacích tyto náležitosti:

- firmu společnosti,
- předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu a
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost [8, 31].

Společenská smlouva při založení společnosti obsahuje také:

- vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,
- údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelemi, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou,
- určení správce vkladu a
- u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu [8, 31].

6.2.2 Složení vkladů

Způsob složení vkladů je stanoven společenskou smlouvou.

Nejjednodušší způsob složení vkladů je založením nového bankovního účtu a složení vkladů na něj. Tento bankovní účet je zřízen a veden výhradně za účelem splacení peněžitých vkladů na základní kapitál společnosti před jejím vznikem. Leoš Kubík je klientem Komerční banky, a.s., u které je účet zřízen Smlouvou o zřízení běžného účtu pro správu vkladu. Banka na požádání vydá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši, ale k vydání potvrzení banka vyžaduje předložení společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny, pokud je společnost zakládána jednou osobou. Toto potvrzení slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů, které se dokládají při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

Společnost vznikne dnem zápisu do obchodního rejstříku a vklady se stávají majetkem společnosti a může s nimi volně disponovat. V případě zrušení účtu, je mezi klientem a bankou sepsána Dohoda o ukončení platnosti smlouvy [8].

6.2.3 Získání živnostenského oprávnění

Získání živnostenského oprávnění je jedním z předpokladů pro zdárné založení společnosti. Pro získání živnostenských oprávnění musí absolvovat tyto činnosti:

Výpis z rejstříku trestů

Výpis z rejstříku trestů je první činností, kterou musí podnikatel absolvovat. Tento výpis je dokladem o právní bezúhonnosti daného podnikatele.

Žádost o výpis z rejstříku trestů lze podat na každém okresním státním zastupitelství, městském úřadě či na obecním úřadě. Dalším místem, kde lze výpis z rejstříku trestů získat je pracoviště Czech POINT, které má svojí pobočku v Magistrátu města Kladna. Dále je potřeba zakoupit kolkovou známku v hodnotě 100,- Kč a známku nalepit na žádost o výpis z rejstříku trestů. Při podání žádosti je ověřována totožnost žadatele a také kontrolována správnost údajů. Totožnost se ověřuje dle originálu platného osobního průkazu s fotografií, lze tedy předložit občanský průkaz, cestovní pas či řidičský průkaz. Pokud se žadatel nemůže dostavit osobně, může výpis získat tím, že požádá jinou osobu, která předloží úředně ověřenou plnou moc žadatele [27].

Pracovník orgánů opatří ověřenou žádost úředním razítkem, vyznačí typ osobního dokladu, jeho číslo, datum a podpis. Žádost musí být vyplněna čitelně a pravdivě. Žadateli je výpis vydán na počkání.

Zaplacení správního poplatku

Podle oficiálních internetových stránek města Kladna činí správní poplatek 1000,- Kč za přijetí žádosti při vstupu do živnostenského podnikání a 500,- Kč za přijetí další živnosti bez ohledu na to, zda se jedná o jednu či více živností současně. Poplatek je vybírán pouze jednou. Pokud bylo podáno více žádostí o koncesi nebo je současně ohlášena živnost a podána žádost o koncesi. Poplatek je možno uhradit hotově v pokladně živnostenského úřadu, poštovní poukázkou či bankovním převodem [28].

Ohlášení živnosti volné, vázané a řemeslné

Ohlášení živnosti volné, vázané a řemeslné se uskutečňuje pomocí Jednotného registračního formuláře pro právnické osoby (JRF), prostřednictvím tohoto formuláře lze učinit na obecním živnostenském úřadu podání i k dalším úřadům. JRF lze získat na internetových stránkách www.mpo.cz nebo na obecním živnostenském úřadě [8].

Tiskopis jednotného registračního formuláře je uveden v přílohách této bakalářské práce.

Ohlášení lze podat u obecního živnostenského úřadu nebo prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy.

V případě pana Leoše Kubíka se bude dále zabývat pouze živností volnou a řemeslnou, které jsou potřebné pro jeho podnikání. Tyto živnosti jsou výše definovány v bakalářské práci.

Originál společenské smlouvy

Součástí potřebných dokladů při ohlášení živnosti volných a řemeslných musí být doložen i originál společenské smlouvy nebo její úředně ověřená kopie. Společenskou smlouvu předloží statutární zástupce živnostenskému úřadu pro ověření její správnosti. Společenská smlouva musí obsahovat názvy živností ohlašovaných, které jsou ve shodě s názvy uvedenými v příloze živnostenského zákona č 1., 2 a 3, mimo živnosti ohlašované volné. Jedna kopie společenské smlouvy zůstává v materiálech živnostenského úřadu [8].

Doklady o zvláštní způsobilosti

Podnikatel musí u ohlašované živnosti předkládat také doklady o odborné či jiné způsobilosti a souhlas pronajímatele nemovitosti nebo výpis z katastru nemovitostí. Doklady předkládá člen statutárního orgánu společnosti nebo odpovědný zástupce. Doklady musí být předloženy v úředně ověřené kopii.

6.2.4 Návrh na zápis do obchodního rejstříku

Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku se podává příslušnému krajskému soudu, dle sídla obchodní společnosti. Dle § 9 zákona o obchodních korporacích musí být návrh na zápis do obchodního rejstříku podán do 6ti měsíců ode dne založení společnosti. Pokud je potřeba změnit nějakou skutečnost společnosti v obchodním rejstříku, tak se tato změna provádí pomocí formulářů, které jsou k dispozici na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti www.justice.cz. Formuláře lze vytisknout a vyplnit ručně či vyplnit on-line [8, 31].

Pro úspěšné zapsání společnosti do obchodního rejstříku je nutné k návrhu na zápis přiložit ještě potřebné přílohy:

- společenskou smlouvu ve formě notářského zápisu,
- oprávnění k podnikatelské činnosti,
- doklady o splacení vkladu,
- písemné prohlášení vlastníka prostor, kterým uděluje souhlas k užívání těchto prostor jako sídla společnosti, anebo správce zmocněného k udělení souhlasu s umístěním sídla a zmocnění tohoto správce a doložit výpis z katastru nemovitostí, který nesmí být starší 3 měsíců,
- u jednatelů je potřeba doložit výpis z rejstříku trestů, který nesmí být starší 3 měsíců a dodat čestné prohlášení jednatele s úředně ověřeným podpisem o tom, že je způsobilý k právním úkonům, že splňuje podmínky provozování živnosti a nenastala u něj skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti,
- souhlas zapisované právnické osoby se zápisem do obchodního rejstříku s úředně ověřeným podpisem [31].

Výše soudního poplatku za zápis do obchodního rejstříku je stanovena na 5 000,- Kč. Poplatek lze zaplatit bankovním převodem na příslušný účet rejstříkového soudu nebo lze poplatek zaplatit v kolcích, které se vylepí na návrh. Rejstříkový soud provede zápis do obchodního rejstříku do pěti pracovních dnů. Výpisem z obchodního rejstříku je doloženo, že byla společnost do něj zapsána.

6.2.5 Další podání, které musí právnická osoba provést

Po vzniku společnosti s ručením omezeným je potřeba provést další podání:

- přihláška k registraci u příslušného finančního úřadu, přihlášení musí proběhnout do 30 dnů od získání živnostenského oprávnění,
- přihlásit zaměstnance u zdravotní pojišťovny a u místně příslušné správy sociálního zabezpečení,
- podat přihlášku k povinnému úrazovému pojištění za zaměstnance.

Přihlášení k registraci u finančního úřadu se provádějí prostřednictvím tiskopisů, které jsou k dispozici na finančních úřadech či na internetových stránkách www.financnisprava.cz. Přihlášení k jednotlivým daním je potřeba vyplnit zvlášť. Leoš Kubík je povinen se přihlásit k dani ze závislé činnosti, k dani z přidané hodnoty, k silniční dani a k dani z příjmů právnických osob [8].

7 Prodej podniku

Během trvání živnosti bylo uzavřeno několik dodavatelsko–odběratelských vztahů. Z tohoto důvodu se jeví pro Leoše Kubíka prodej podniku jako nejvýhodnější způsob pro pokračování v podnikatelské činnosti.

Legislativa České republiky neumožňuje přímou transformaci, kde by se jedním právním úkonem převedla živnost na společnost s ručením omezeným. Tento krok by jistě usnadnil panu Kubíkovi transformaci.

Převod lze uskutečnit ve dvou krocích:

- založením nového právního subjektu, v našem případě společnosti s ručením omezeným, nebo odkup již připravené společnosti s ručením omezeným tzv. Ready – made [29],
- dále je potřeba převést majetek, případně závazky OSVČ na nově vzniklou společnost s ručením omezeným.

Převod majetku a závazků se provádí nejčastěji jednou ze čtyř možností (viz teoretická část, kapitola 2).

Vzhledem k tomu, že OSVČ a s.r.o. jsou dva samostatné právní subjekty, mohou dále podnikat vedle sebe. Po převodu majetku a závazků na nově vzniklou společnost s ručením omezeným není nutné ukončit fyzickou osobu. Často se využívá postupného útlumu fyzické osoby ve prospěch rostoucí společnosti. Tím, že vedle sebe existují dvě formy podnikání, vzniká větší administrativní zatížení. Dále je třeba rozlišovat, zda se pro určitý výkon použilo vozidlo patřící fyzické osobě či společnosti s ručením omezeným. Pokud společníci neurčí jinak, tak jednatel s.r.o. nesmí podnikat v předmětu činnosti nebo podnikání společnosti [8, 31].

V případě Leoše Kubíka se jeví prodej celého podniku jako nejvýhodnější. Prodejem zachová plynulý chod podnikatelské činnosti. Dále by mohl činnost fyzické osoby pozastavit nebo ji zrušit.

7.1 Smlouva o prodeji podniku

Smlouva o prodeji podniku nevyžaduje písemnou formu, ale je doporučována a zavazuje stranu prodávajícího a kupujícího:

Prodávající

- převést na kupujícího vlastnické právo k věcem,
- jiná práva, majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku.

Kupující

- převzít závazky související s podnikem,
- zaplatit kupní cenu podniku.

Smlouva o prodeji podniku by měla obsahovat tyto náležitosti:

- údaje o prodávajícím (název, IČ, právní forma a místo podnikání),
- údaje o kupujícím (název, IČ, právní forma, místo podnikání a údaj o jednateli),
- předmět činnosti podniku,
- převáděný majetek (movité věci, majetkové hodnoty, pracovněprávní vztahy, závazky),
- prohlášení prodávajícího a kupujícího,
- kupní cenu podniku,
- přechod vlastnictví, předání a převzetí,
- další ujednání a závěrečná ustanovení,
- datum a podpisy obou zúčastněných stran.

Prodej podniku bez daně z přidané hodnoty je možný jen tehdy, když i kupující společnost je plátcem této daně. Z tohoto důvodu je potřeba, aby Leoš Kubík zaregistroval nově vzniklou společnost k dani z přidané hodnoty před samotným prodejem podniku. Prodej podniku by měl být uskutečněn až po vydání osvědčení o registraci k dani příslušným finančním úřadem [8, 35].

7.2 Stanovení znalce

Dalším krokem je jmenování znalce vybraného ze seznamu znalců, který znaleckým posudkem ohodnotí hodnotu podniku Leoše Kubíka. Znalce vybírá při zakládání společnosti zakladatel. Odměna znalci za zpracování znaleckého posudku se určí dohodou a hradí ji společnost. Dále znalci náleží náhrada za účelně vynaložené náklady spojené s vypracováním znaleckého posudku.

Posudek znalce obsahuje:

- popis nepeněžitého vkladu,

- použité metody ocenění nebo metodu ocenění,
- částku, na kterou se nepeněžitý vklad oceňuje,
- odůvodnění, jakým způsobem znalec k ocenění došel [31].

Účelem vypracování znaleckého posudku je stanovení hodnoty podniku Leoše Kubíka podnikajícího dle živnostenského zákona, který bude na základě smlouvy o prodeji podniku převeden na právnickou osobu. Předmětem ocenění jsou jednotlivé složky podniku složené z hmotného a nehmotného majetku, pohledávek a závazků.

7.3 Oznámení o prodeji podniku bankovnímu ústavu

Aby mohl Leoš Kubík nadále používat pro své podnikání stejný bankovní účet, je potřeba bankovnímu ústavu doložit oznámení o záměru prodeje podniku. Tento krok má pozitivum v tom, že podnikatel nemusí oznamovat všem svým odběratelům změnu bankovního spojení. Veškeré pohledávky fyzické osoby přejdou prodejem podniku na nově vzniklou právnickou osobu a budou hrazeny na stejný bankovní účet. Banka sepíše s klientem dodatek ke smlouvě o zřízení a vedení bankovního účtu, kde bude provedena změna vlastníka účtu [8].

7.4 Oznámení o prodeji podniku správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám

Pokud fyzická osoba měla zaměstnance, je důležité, aby nahlásila změnu o prodeji podniku také příslušné správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a pojišťovně Kooperativa, u které je povinně zřizováno úrazové pojištění zaměstnanců.

Vzhledem ke skutečnosti, že Leoš Kubík nemá ke dni převodu podniku na společnost s ručením omezeným zaměstnance, tak mu odpadá nahlášení této změny na zdravotní pojišťovně, správě sociálního zabezpečení a u pojišťovny Kooperativa [8].

7.5 Oznámení o prodeji podniku obchodním partnerům

Je vhodné rozeslat oznámení o záměru prodeje podniku dodavatelům a odběratelům, aby měli čas na zareagování na tuto změnu. V oznámení bude uvedeno, že fyzická osoba k určitému datu uskutečňuje prodej podniku fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. Další údaj, který bude v oznámení uveden, je že na základě smlouvy o prodeji podniku přebírá nově vzniklá společnost k určitému datu veškerá aktiva a závazky fyzické

osoby. Dále je možné uvést, zda nová společnost je či není plátcem daně z přidané hodnoty [8].

8 Převod daňové evidence na účetnictví

Ke dni prodeje podniku je nutno sestavit mimořádnou inventarizaci majetku a závazků, která bude podkladem pro znalecký posudek a stanovení kupní ceny podniku. Soudní znalec pak přihlíží ke skutečnému stavu pohledávek a závazků, zohledňuje stáří majetku a zásob. Znalecký posudek se pak zpravidla odchyluje od vypracované inventarizace.

Inventarizace obsahuje standardní postupy, kterými se prokazuje podle účetních předpisů především průkaznost účetnictví:

- zjištění skutečných stavů jednotlivých druhů majetku a závazků, které jsou zahrnuty do obchodního majetku podnikatele,
- porovnání skutečného stavu majetku a závazků se stavem v daňové evidenci,
- vypořádání eventuálních rozdílů mezi skutečným stavem a stavem v evidenci [33].

8.1 Inventarizace jednotlivých položek majetku a závazků

Peněžní prostředky

Stav peněžní hotovosti v pokladně se porovnává s částkou uvedenou v peněžním deníku.

Počáteční stav hotovosti bude zachycen na účtu 211 – Pokladna.

Bankovní účty

Počáteční stav peněžních prostředků na bankovním účtu by měl souhlasit dle výpisů z bankovního účtu.

Tento zůstatek bude uveden jako počáteční stav účtu 221 – Běžný účet.

Pohledávky

V případě stavu pohledávek se zašle odběratelům písemné odsouhlasení stavu pohledávek k určitému datu. Tímto se provede i kontrola, že nedošlo v daňové evidenci k chybám a že evidovaný stav pohledávek odpovídá skutečnosti. Pohledávky lze rozčlenit na krátkodobé a dlouhodobé, a to z důvodu jejich soudní vykonatelnosti, uplatnitelnosti při

tvoření daňových opravných položek atd. Rozčlenění pohledávek je také důležité pro jejich zaúčtování na správné účty.

Pohledávky zachytíme na účtech účtových skupin 31, 33, 34 a příp. 37.:

31 – Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé),

33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi,

34 – Zúčtování daní a dotací,

37 – Jiné pohledávky a závazky [8].

8.1.1 Inventarizace dlouhodobého majetku

Soupis majetku obsahuje zejména hmotný a nehmotný majetek, který bude použit při dalším podnikání, je zde uveden majetek odepsaný či neodepsaný. Majetek, který již nebude využíván pro další podnikatelskou činnost, je vhodné vyřadit z evidence majetku.

Vyřazení majetku se zapíše a doloží se i způsob vyřazení [8].

8.1.2 Inventarizace závazků

Závazky se evidují podobně jako pohledávky, rozčlení se z hlediska věřitelů, doby splatnosti atd. Zůstatky z knihy závazků se stanou počátečními stavy závazkových účtů.

Tak jako u pohledávek, tak i zde je důležité ověřit jejich správnost a závazky si nechat písemně odsouhlasit svými dodavateli. Právně zaniklé závazky se odepíší a do účetnictví se již nepřevádí [8].

Úvěry a půjčky

Úvěry a přijaté půjčky, které jsou splatné do 1 roku, budou zaúčtovány na účtech účtové skupiny 23 – Krátkodobé bankovní úvěry nebo 24 – Krátkodobé finanční výpomoci.

Úvěry nebo půjčky se splatností delší než 1 rok budou zachyceny na účtech účtové skupiny 46 - Dlouhodobé bankovní úvěry nebo 47 – Dlouhodobé závazky.

Obchodní závazky

U obchodních závazků je důležitá průkaznost a správnost závazků, které se budou převádět do účetnictví. Špatně převedenou výší závazku dochází k ovlivnění základu daně z příjmu. Závazky budou převedeny do skupiny 32 – Závazky.

Ostatní závazky

Je třeba také nechat odsouhlasit i ostatní závazky např. vůči finančnímu úřadu podle jednotlivých daní - např. daň z přidané hodnoty, daň ze závislé činnosti, daň z příjmu, silniční daň atd. Dále sem patří závazky vůči zdravotním pojišťovnám, správě sociálního zabezpečení, příp. vůči dalším institucím nebo věřitelům [8].

Závazky budou zaznamenány na účtech 33, 34, 37 nebo 47 – Dlouhodobé závazky.

9 Projekt změny právní formy podnikání

9.1 Vyčíslení nákladů spojených se zakládáním společnosti s ručením omezeným.

Při zakládání společnosti s ručením omezeným vznikají náklady, které je nutno uhradit již při její založení. Jedná se o poplatky za výpis z rejstříku trestů, ověřování listin, poplatky za kolkové známky, výdaje notáři za sepsání společenské smlouvy. Výdaje za založení společnosti se mohou lišit v závislosti na počtu společníků nebo jednatelů, náročnosti společenské smlouvy, účasti zahraničních osob nebo nadstandardních požadavků.

V tabulce jsou vyčíslené orientační náklady na založení s.r.o.

Úkon	Cena v Kč
Ověření podpisů a listin	1 000,- až 1 500,-
Výpis z rejstříku trestů	50,-
Kolek za zápis do obchodního rejstříku	5 000,-
Sepsání společenské smlouvy u notáře	3 000,- až 5 000,-
Ohlášení živnosti	1000,-
Bankovní poplatek za účet pro vklad základního kapitálu	0,- až 1500,-
Celkem	9 050,- až 14 050,-

Tabulka 1: Orientační náklady na založení s.r.o.

9.2 Inventarizace majetku a závazků ke dni 31. 12. 2013

Vzhledem k prodeji živnosti pana Leoše Kubíka k 1. 1. 2014 je potřeba zjistit konečné stavy na základě daňové evidence k tomuto datu. Konečné stavy budou zahrnuty do zahajovací rozvahy nově vzniklé společnosti.

9.2.1 Bankovní účty

Podnikatel Leoš Kubík má zřízen bankovní účet u Komerční banky a.s.,:

Typ účtu: Profi účet

Bankovní účet číslo: 2206333227 / 0100

Zůstatek účtu k 31. 12. 2013 činí 22 972,95 Kč

Zůstatek je ověřen dle bankovního výpisu č.1, datum výpisu 9. 1. 2014.

Účet přejde na nově vzniklou společnost, podnikatel v bance zažádá o sepsání Dodatku ke smlouvě o vedení a zřízení bankovního účtu.

9.2.2 Pohledávky

Podnikatel vede v daňové evidenci knihu pohledávek, která je členěna dle čísla faktury, odběratele, fakturované částky, data splatnosti, data úhrady, způsobu úhrady a čísla dokladu úhrady.

Celková výše pohledávek ke dni 31. 12. 2013 činila 3 345,- Kč včetně DPH.

Tato částka bude převedena do účetnictví nové společnosti na účet účtové skupiny 31 - Pohledávky.

9.2.3 Dlouhodobý hmotný majetek

Leoš Kubík je vlastníkem osobního automobilu Ford Focus, které bylo pořízeno dne 20. 8. 2010.

Pořizovací cena vozu byla 262 408,-Kč bez daně.

Odpisová skupina: 2 / 5 let

Způsob odpisu: zrychlené odpisy

Koeficient pro zrychlené odpisování: pro první rok 5 a pro další roky 6 [33].

Na tento vůz jsou uplatňovány odpisy. Odpisy byly uplatňovány v daňové evidenci v letech 2010, 2011, 2012 a 2013.

Vzhledem ke vzniku nové společnosti dojde k převodu hmotného majetku a odpis za rok 2014 bude uplatněn v nově vzniklé společnosti.

V tabulce je uveden rok, velikost odpisu a zůstatková cena.

Rok	Odpis	Zůstatková cena
2010	78 723,- Kč	183 684,- Kč
2011	73 474,- Kč	110 210,- Kč
2012	55 106,- Kč	55 104,- Kč
2013	36 737,- Kč	18 368,- Kč
2014	18 368,- Kč	0,- Kč
Celkem	262 408,- Kč	

Tabulka 2: Odpis automobilu

9.2.4 Drobný hmotný majetek

V tabulce je uveden zjištěný stavu drobného majetku fyzickou inventurou:

Název	Počet kusů	Pořizovací cena bez DPH	Datum pořízení
Pracovní stůl	1	8946,- Kč	31. 1. 2007
Pracovní židle Web	1	7220,- Kč	16. 2. 2007
Pracovní židle Lext	1	7950,- Kč	17. 12. 2007
Kancelářský nábytek	1	3857,- Kč	14. 2. 2007
Notebook Compaq	1	21000,- Kč	12. 9. 2008
GPS navigace	1	5990,- Kč	27. 11. 2010
Tiskárna HP 1022	1	7200,- Kč	17. 12. 2004
Faxmodem Panasonic	1	3300,- Kč	20. 10. 2010
Mobilní telefon iPhone	2	11128,- Kč	21. 12. 2011
Citroen Berlingo - odkupní cena	1	1190,- Kč	2. 2. 2007
Stolek	1	4171,- Kč	30. 1. 2004
PC Comfor	1	25200,- Kč	19. 12. 2007
Monitor LCD	1	6900,- Kč	25. 3. 2010
Hrotový vlhkoměr	1	4725,- Kč	18. 3. 2010
Kladivo GBH	1	6426,- Kč	25. 3. 2012
Kmitací pila	1	6549,- Kč	10. 12. 2003
Pokosová pila	1	14285,- Kč	12. 11. 2010
Průmyslový vysavač	1	12072,- Kč	7. 12. 2010
Pila okružní	1	6126,- Kč	11. 8. 2005
Střihačka laminátu	1	5000,- Kč	20. 10. 2006
Pila Bosch	1	5664,- Kč	1. 9. 2009
Vlhkoměr	1	10440,- Kč	2. 11. 2012
Příklepový šroubovák	1	6219,- Kč	7. 12. 2012

Tabulka 3: Stav drobného majetku

9.2.5 Závazky

9.2.5.1 Obchodní závazky

Z daňového hlediska je kontrola závazků důležitá. Může se totiž stát, že mezi neuhrazenými závazky evidujeme závazek, který již byl uhrazen. Při převodu na novou společnost by byl zahrnut do nákladů a tím by došlo k neoprávněnému snížení daňového základu [8].

Z tohoto důvodu je nutná kontrola všech neuhrazených závazků.

Závazky k 31.12.2014 činí 191,-Kč a souhlasí s vedenou knihou faktur. Mají krátkodobý charakter. Starší závazky nejsou evidovány, vše bylo řádně uhrazeno.

9.2.5.2 Závazky z mezd

Vzhledem k rodinnému podnikání pana Leoš Kubíka nejsou žádné závazky z titulu výplaty mezd zaměstnancům a tudíž ani vůči správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a finančnímu úřadu [8].

9.2.5.3 Závazky vůči finančnímu úřadu

Leoš Kubík je přihlášen na finančním úřadu k dani z přidané hodnoty, dani z příjmu fyzických osob, silniční dani, proto je ke dni ukončení podnikání nutno vyčíslit také dlužné částky na jednotlivých daní [8].

9.2.6 Daň z přidané hodnoty

Pan Leoš Kubík je čtvrtletním plátcem daně z přidané hodnoty. Daňová přiznání za první, druhé a třetí čtvrtletí byla podána a zaplacená v řádném termínu. Přiznání za čtvrté čtvrtletí bude podáno do 25. 1. 2014.

Dle dokladů z daňové evidence pana Kubíka vznikla daňová povinnost za čtvrté čtvrtletí ve výši 15 977,-Kč se splatností do 25. 1. 2014.

Při prodeji podniku nedochází k daňové kontinuitě, tudíž závazek vůči finančnímu úřadu nebude zanesen do nově vzniklé společnosti [8, 34].

9.2.7 Silniční daň

V roce 2013 byla předmětem silniční daně dvě vozidla – Citroen Berlingo a Ford Focus.

Termín vyúčtování silniční daně je do 31. 1.2014. Protože po celý rok 2013 pan Kubík platil zálohy silniční daně, vznikl pouze doplatek silniční daně ve výši 450,-Kč.

Tento závazek vůči finančnímu úřadu také nebude zanesen do nově vzniklé společnosti.

10 Sestavení rozvahy k 1. 1. 2014

10.1 Aktiva

Po inventarizaci, která byla sestavena ke dni 31. 12. 2013, lze navést počáteční stavy účtů do účetnictví nově vzniklé společnosti. Je potřeba, aby konečné zůstatky z daňové evidence Leoše Kubíka navazovaly na rozvahu a počáteční zůstatky rozvahových účtů. Vzniklé oceňovací rozdíly k nabytému majetku z vypracovaného znaleckého posudku musí být v rozvaze zohledněny [8].

Otevření účetních knih se provádí v souladu s § 17 zákona o účetnictví. Dále se otevření účetních knih provádí v souladu s Českými účetními standardy pro podnikatele č. 002 – Otevírání a uzavírání účetních knih. V případě Leoše Kubíka bude využíván účet 395 – Vnitřní zúčtování jako pomocný účet při navádění počátečních stavů.

10.1.1 Dlouhodobý hmotný majetek

Dle inventarizace 31.12.2013 přechází v prodeji podniku majetek – osobní automobil Ford Focus. Pořizovací cena činila 262 408,-Kč. Tento hmotný majetek byl oceněn znalcem na hodnotu 141 250,- Kč.

10.1.2 Drobný hmotný majetek

V případě Leoše Kubíka se jedná o drobný hmotný majetek, jehož jednotlivé položky byly v pořizovací ceně do 40 000,- Kč. Celková výše drobného majetku činila 191 558,- Kč. Znaleckým posudkem byla stanovena cena drobného hmotného majetku na 105 235,- Kč. Tato cena byla stanovena obvyklou cenou na základě posouzení technického stavu.

Oceňovací rozdíl ve výši 86 323,- Kč by měl být rovnoměrně rozpuštěn po dobu 108 měsíců. Protože jednotlivé položky drobného majetku mají pořizovací cenu do 40 000,- Kč, lze je uplatnit do nákladů. Po zanesení do počáteční rozvahy lze tento majetek přeúčtovat do nákladů. Proveďte se zápis 501 na straně Má dáti a zároveň zápis 029 na straně Dal. Z tohoto důvodu se nebude účtovat o oceňovacím rozdílu.

Drobný hmotný majetek zaneseme do rozvahy na stranu aktiv. Na účtu 029 – Ostatní dlouhodobý hmotný majetek zaúčtujeme 105 235,- Kč.

10.1.3 Bankovní účet

Počáteční stav bankovního účtu bude zaúčtován na účet 221 001 – Bankovní účet. Počáteční stav účtu 22 972,95,- Kč.

10.1.4 Pohledávky

Pohledávky vůči odběratelům budou navedeny v hodnotách prodávajícího. Pohledávky navedeme do deníku vydaných faktur v celkových cenách včetně daně z přidané hodnoty. Tato daň již byla odvedena finančnímu úřadu během podnikání fyzické osoby. Pohledávky jsou v celkové výši 3 345,- Kč. Dle znaleckého posudku nebudou přeceněny, protože jsou splatné až v únoru roku 2014. Počáteční stav pohledávek činí 3 345,- a budou zaúčtovány na účet číslo 311 – Odběratelé.

10.2 Pasiva

10.2.1 Obchodní závazky

Obchodní závazky budou navedeny jednotlivě do deníku přijatých faktur v částkách včetně daně z přidané hodnoty. Částka závazků je ve výši 191,- Kč. Tato částka bude zaúčtována na stranu pasiv na účet 321 – Dodavatelé. Závazky mají krátkodobý charakter a starší závazky podnikatel neevviduje, protože byly řádně zaplacený v minulých letech.

10.2.2 Závazky vůči OSSZ a zdravotním pojišťovnám

Leoš Kubík v době přechodu z živnosti na společnost s ručením omezeným nemá žádného zaměstnance, proto mu nevznikly žádné závazky vůči OSSZ a zdravotním pojišťovnám.

11 Prodej podniku z hlediska daně příjmů u prodávajícího

Zde je třeba pro správnost vycházet z údajů z daňové evidence, konkrétně z výše příjmové a výdajové stránky. Takto postupovat lze jen v případě, kdy poplatník uplatňuje výdaje prokazatelně vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, což je případ Leoše Kubíka.

Tato problematika je řešena v § 23 zákon o dani z příjmů a § 24 téhož zákona.

Do základu daně z příjmů vstupují.

Příjmy dle § 23 zákon o dani z příjmů:

- příjem z prodeje podniku,
- hodnota všech postupovaných dluhů,
- rozdíl mezi hodnotou zásob a jejich cenou stanovenou při prodeji.

Na základě znaleckého posudku byl stanoven příjem z prodeje podniku ve výši 101 359,- Kč. Do příjmů jsou dále zahrnuty veškeré postupované závazky, které byly inventarizací vyčísleny na 191,- Kč. Leoš Kubík i nově vzniklá společnost jsou plátcí daně z přidané hodnoty, proto z tohoto důvodu vstupují závazky včetně této daně.

Celkové příjmy které vstupují do základu daně z příjmů jsou ve výši 101 550,- Kč.

Výdaje dle § 24 zákon o dani z příjmů:

- součet zůstatkových cen hmotného majetku,
- součet zůstatkových cen nehmotného majetku evidovaného v majetku poplatníka do 31. prosince 2000, který může být odpisován,
- hodnota peněžních prostředků a cenin,
- vstupní cena hmotného majetku vyloučeného z odpisování,
- pořizovací cena pozemku,
- hodnota pohledávky, jejíž úhrada by nebyla zdanitelným příjmem,
- úplata u finančního leasingu hmotného majetku zaplacená uživatelem, která převyšuje poměrnou část úplaty uznané jako daňový výdaj podle § 24 odstavce 2 písmena h) zákona o dani z příjmů, přechází-li smlouva o finančním leasingu na kupujícího,
- hodnota dluhů, jejichž úhrada by byla výdajem.

Osobní automobil Ford Focus, který Leoš Kubík využívá pro své podnikání, měl pořizovací cenu 262 408,- Kč, avšak zůstatková cena je 18 368,- Kč protože byly na automobil tvořeny odpisy. Hodnota peněžních prostředků se skládá z hodnoty na běžném účtu podnikatele ve výši 22 972, 95,- Kč a hotovosti v pokladně ve výši 51 000,- Kč. Celková částka pohledávek je 3 345,- Kč.

Celkové výdaje, které vstupují do základu daně z příjmů, jsou ve výši 95 685,95,- Kč.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji

Rozdíl mezi příjmy a výdaji vstupuje do obecného základu daně dle § 7 zákona o dani z příjmů.

Daňový základ= příjmy – výdaje

Příjmy: 101 550,- Kč

Výdaje: 95 685,95,- Kč.

Daňový základ: 5 864,05 Kč. Částka bude zaokrouhlena na 5 864,- Kč.

11.1 Dopady z hlediska prodávajícího

U Leoše Kubíka bude výše vyčísleného daňového základu vstupovat do celkového základu daně a bude součástí řádného daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob za rok 2013. Termín podání daňového přiznání při prodeji podniku není ovlivněn okamžikem prodeje. Přiznání k dani z příjmů fyzických osob je nutno podat do 1. dubna 2014. Příloha č. 3 k zákonu ČNR č. 586/1992 Sb.

11.2 Z hlediska kupujícího

U nově vzniklé společnosti je výhodou, že u daňových odpisů hmotného majetku, který byl nabyt koupí, bude uplatněna roční odpisová sazba v 1. roce odpisování. Tímto nedochází k pokračování v odpisech předchozího vlastníka.

12 Přerušování podnikání fyzické osoby

Po dokončení veškerých úkonů spojených s prodejem podniku, je potřeba ukončit či přerušit činnost fyzické osoby. Leoš Kubík se rozhodl pro ukončení fyzické osoby. Tuto skutečnost je potřeba ohlásit na příslušném živnostenském úřadě.

Živnostenský úřad vydá potvrzení o ukončení živnosti. Leoš Kubík nahlásí tuto změnu do 31. 12. 2013. Tímto krokem nevznikne Leoši Kubíkovi povinnost platit v dalším měsíci povinné zálohy na zdravotním pojištění.

Dalším krokem je nahlášení této změny správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně, tento úkon je potřeba nahlásit do osmi dnů. Pokud by se pan Kubík odhlásil ze zdravotní pojišťovny jako OSVČ, musel by platit alespoň minimální měsíční zálohu zdravotního pojištění, ta činí pro rok 2014 1 752,- Kč.

Je vhodné, aby se Leoš Kubík stal zaměstnancem nově vzniklé společnosti. V tomto případě by nebyl povinen platit si zálohy na zdravotním pojištění sám, ale byly by odváděny z jeho mzdy. Pokud by byl ve společnosti zaměstnán, tak by se zaplacené pojistné na sociální a zdravotní pojištění zahrnovalo do daňově uznatelných nákladů. Pokud by si jako OSVČ platil pojistné, tak by ho nemohl zahrnout do daňových výdajů.

13 Makroprostředí

Makroprostředí je prostředí obklopující a ovlivňující jakýkoli podnik, ať už maloobchodní nebo velkoobchodní. Makroprostředí se dá charakterizovat pomocí externích faktorů, které se neustále mění a tím vytváří prostor pro vývoj nových příležitostí a hrozeb. Makroprostředí můžeme rozdělit do šesti základních podskupin:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- přírodní prostředí,
- technologické prostředí,
- politické prostředí,
- kulturní prostředí.

13.1 Demografické prostředí

Demografické charakteristiky jsou základním faktorem ovlivňující trh. Je třeba si uvědomit, že je podstatné sledovat populaci jako celek, ne pouze v rámci jednotlivců nebo rodin. Zaměřujeme se zejména na **velikost populace, populační růst v daném regionu a na věkové složení obyvatelstva v daném regionu**. Svou podstatnou roli hrají také informace o **úrovni vzdělání**.

Ze statistických charakteristik vyplývá, že Česká republika měla k 31. prosinci 2013 10 512 419 obyvatel. Co se týče zastoupení obyvatel v jednotlivých krajích, Středočeský kraj patří mezi kraj s největším zastoupením obyvatel. Počet obyvatel v tomto kraji neustále roste. Díky tomuto trendu můžeme předpokládat, že je v tomto kraji vyšší poptávka než v krajích

méně obydlených, což můžeme považovat za silnou stránku podnikání v tomto kraji. Na druhou stranu také můžeme předpokládat, že v tomto kraji bude výraznější konkurence, což naopak působí jako slabá stránka podnikání v tomto regionu.

Důležitou roli hraje také **věkové složení obyvatelstva**. V České republice neustále převládá vyšší počet obyvatel v postproduktivním věku (65 a více let) než obyvatel v dětském věku (0-14 let). Tyto charakteristiky potvrzují stálé stárnutí populace. Stále více zákazníků bude patřit do starších skupin obyvatelstva a budou tvořit významnou skupinu poptávky. Na tento trend by proto měla být připravena také živnost Podlahy Kubík, která ačkoli preferuje jako svou cílovou skupinu obyvatele v produktivním věku, neměla by opomíjet ani osoby ve věku vyšším. Vhodným řešením by mohlo být rozšíření sortimentu o podlahy, které mají například protiskluzovou strukturu a zároveň jsou vhodně tepelně izolované [26].

13.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Velikost kupní síly je přímo závislá na ekonomické situaci jednotlivců a firem. Ekonomické podmínky jsou závislé na míře nezaměstnanosti, inflaci, průměrné mzdě a také dostupnosti úvěrů.

Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15-54 let byla k 31. 3. 2014 7,07%, což je pokles o 0,21%. Míra nezaměstnanosti v tomto kraji je nižší než v jiných krajích, což má pozitivní vliv na kupní sílu, protože se může měnit zastoupení položek výdajů.

Průměrná mzda za rok 2013 stoupla ve Středočeském kraji o 0,8% na hodnotu 25 001 Kč. Počet stavebních povolení klesl o 15,4% vzhledem k předchozímu roku a to má přímou návaznost na snižující se poptávku podlahových krytin a na snížení obratu zkoumané živnosti za rok 2013.

Nedílnou součástí ekonomického prostředí je také nestálá daňová problematika, která zahrnuje daň z příjmu fyzických osob a daň z příjmu právnických osob. Tyto faktory přímo ovlivňují ekonomickou činnost podnikatelů. Dále je nutno zmínit spotřební daň a daň z přidané hodnoty, která v uplynulých čtyřech letech prošla třemi změnami. V roce 2010 byla daň z přidané hodnoty 20% a 10%. V roce 2012 byla snížená sazba daně zvýšena o 4% a v roce 2013 byly zvýšeny obě sazby daně z přidané hodnoty o 1%. Tyto změny mají vliv na nákupní chování spotřebitelů, které se promítly také do živnosti Leoše Kubíka. Pro spotřebitele již není služba montáže podlah tak výhodná jako před čtyřmi lety, protože se zvedla sazba o 5%. Toto zvýšení daně se promítlo také do cen za montáž podlah a dnes již je

znatelný cenový rozdíl mezi tím, když si zákazník podlahu jen koupí, a tím když si ji nechá odborně položit [26].

13.3 Přírodní prostředí

Oblast přírodního prostředí zahrnuje zejména přírodní zdroje, na kterých je společnost závislá díky nutné výrobě. Významným celosvětovým problémem je nedostatek zdrojů surovin a zhoršování ekologického prostředí. Omezování surovin úzce souvisí s růstem jejich ceny. Živnost Leoše Kubíka se zaměřuje mimo jiné také na prodej a montáž masivních podlah z exotických dřevin, jako je například doussie a merbau, jejichž množství je omezeno, protože jsou závislé na ojedinělém typu klimatického podnebí. Například firma Parador dbá na ekologii a kladou taktéž důraz na to, aby exotické dřeviny pocházely z přírodně obnovitelných zdrojů. Množství těchto dřevin proto není příliš vysoké a tato skutečnost má výrazný vliv na cenu tohoto produktu.

Oblast přírodního prostředí lze vnímat také v rámci přírodních katastrof. Pokud bychom se zaměřili na povodně, které nejsou v České republice nijak neobvyklé, mohli bychom tuto událost v rámci podnikání chápat jako možnou příležitost získat nové zákazníky.

13.4 Technologické prostředí

Tato část makroprostředí se zaměřuje na faktory, které souvisí s neustálým rozvojem techniky a technologie. Tento rozvoj vyžaduje, aby vedoucí podniků sledovali nejnovější trendy a modernizovali výrobu a služby. Pouze takto vytvářejí předpoklady pro dlouhodobou živnost.

Technický a technologický vývoj je úzce spjat s produktivitou práce a s kvalitou výrobků a služeb. Cílem takového rozvoje je zkracování výrobního procesu, protože faktor času je rozhodujícím faktorem konkurence.

Výrobci plovoucích podlah a přidruženého příslušenství, jako jsou montážní lepidla, stěrkovací hmoty, laky a oleje, sledují nejnovější trendy v oblastech inovace svých produktů, které následně nabízejí svým potencionálním zákazníkům. Živnost Leoše Kubíka se snaží nabízet svým zákazníkům moderní a nadčasové podlahové krytiny, které mohou být atraktivní pro potencionálního zákazníka. Mimo jiné sleduje také nejnovější trendy v technologických postupech v přípravných pracích (stěrkování, broušení podkladu) a v montáži podlah. Sledují se také nejnovější inovace ve způsobu objednávání a dodávání podlah. Vzhledem k pokroku v telekomunikačních systémech se zkrátila doba od objednání k dodání produktu.

13.5 Politické prostředí

Politické prostředí se zaměřuje na otázky legislativního charakteru. Jedná se tedy o soubor zákonů, vyhlášek a předpisů, které svým obsahem definují hospodářské, zdravotní, ekologické a jakostní požadavky. Stát těmito normami preventivně chrání zájmy spotřebitele i výrobce.

Živnost Leoše Kubíka je povinná dodržovat stanovené zákony. Prioritně se zaměřuje na živnostenský zákon a občanský zákoník. V oblasti daňové politiky je významný zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o dani z příjmu a jiné. Jelikož se jedná o práce s převahou manuálních prací, je důležité zmínit také právní problematiku ochrany zdraví při práci.

13.6 Kulturní prostředí

Vlivy sociálního a kulturního prostředí mají silný vliv na celkový charakter nákupního a spotřebního chování. Jedná se zejména o postoj k výrobkům, reklamě, firmě a podobně. V dnešní době je kladen velký význam na krásu a celkovou estetickou hodnotu bydlení. Zákazníci se čím dál více odvracejí od používání zastaralých podlahových krytin jako je koberec a dávají přednost modernějším alternativám, jako jsou plovoucí podlahy. V současnosti se zákazníci rozhodují pro laminátové podlahy také z důvodu zdravotního. Je to způsobeno tím, že lidé trpí velice často různými typy alergií, například na zvířecí srst, roztoče a podobně, kteří přežívají právě ve zmíněném koberci. Tento trend je významný především v dětském věku, proto je důraz na zdravotní hledisko o to výraznější [1, 3].

14 ABC analýza portfolia služeb

Nabídku služeb Leoše Kubíka tvoří prodej laminátových, třívrstevných dřevěných, masivních dřevěných, textilních, korkových a vinylových podlah různých značek. Služby v podobě montáže jsou zhotovovány ze stejných produktů, které jsou prodávány.

V následujících tabulkách jsou zachyceny hlavní skupiny služeb zkoumané živnosti a jejich podíl na celkových tržbách v letech 2011 – 2013. Tržby jsou rozděleny na tržby za prodej materiálu a na tržby za montáž. Tabulky jsou zpracovány na základě podkladů poskytnutých Leošem Kubíkem.

Popis produktu - prodej	Podíl na celkových ročních tržbách		
	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Parador laminátová podlaha	67%	63%	64%
Parador dřevěná třívrstvá podlaha	12%	11%	9%
Balterio laminátová podlaha	8%	10%	7%
Europarket dřevěná třívrstvá podlaha	4%	3%	4%
Magnum dřevěná třívrstvá podlaha	4%	6%	3%
Designline Connect vinylová podlaha	3%	2%	3%
Floor Forever vinylová podlaha	2%	5%	10%
	Celkem 100%		

Tabulka 4: Podíl na celkových ročních tržbách pro prodej podlah

Popis produktu - montáž	Podíl na celkových ročních tržbách		
	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Parador laminátová podlaha	62%	66%	63%
Parador dřevěná třívrstvá podlaha	9%	11%	8%
Balterio laminátová podlaha	18%	10%	12%
Europarket dřevěná třívrstvá podlaha	3%	2%	5%
Magnum dřevěná třívrstvá podlaha	5%	3%	2%
Designline Connect vinylová podlaha	1%	3%	3%
Floor Forever vinylová podlaha	2%	5%	7%
	Celkem 100%		

Tabulka 5: Podíl na celkových ročních tržbách pro montáž podlah

Jednotlivé rozdělení vychází z údajů jednotlivých faktur za dané roky a způsobu dělení na celkové tržby za prodané podlahy a celkové tržby za montáž podlah. Hodnoty celkových tržeb za jednotlivé roky jsou uvedeny v následující tabulce.

Rok	Prodej podlah	Montáž podlah
2011	2 071 442 Kč	1 268 626 Kč
2012	1 915 284 Kč	1 674 577 Kč
2013	1 221 701 Kč	1 365 060 Kč

Tabulka 6: Hodnoty tržeb za prodej a montáž

Rozdělení do kategorií ABC

Kategorie A: do kategorie A jsou zařazeny podlahy značky Parador, které tvoří největší část na celkových tržbách tj. 74%. Jedná se o velice kvalitní podlahy, které jsou u zákazníků velmi kladně hodnoceny. Tyto podlahy jsou hlavním zdrojem tržeb.

Kategorie B: do kategorie B jsou řazeny podlahy značek Balterio a Floor Forever, které tvoří 16% na celkových tržbách. U podlah Floor Forever je možné vidět zvyšující se podíl na tržbách, což odpovídá stále větší oblibě vinylových podlah u zákazníků.

Kategorie C: do kategorie C jsou řazeny podlahy značek Magnum, Europarket a Designline Connect, které tvoří 10% na celkových tržbách. Obliba těchto podlah je průměrně stejná a nevykazuje žádné velké výkyvy. Jedná se o produkty značek, které nejsou pro zákazníky tak známé, jako například Parador.

Z předchozího rozdělení produktů do jednotlivých kategorií vyplývá, že v budoucnu by se měla živnost Leoše Kubíka zaměřit na prodej a montáž podlah značky Parador, ale lze očekávat zvyšující se podíl u vinylových podlah značky Floor Forever. Produkty z kategorie C sice nevytvářejí významný zisk, ale ucelují nabídku firmy a proto budou nabízeny i v budoucnu.

15 Porterův model pěti sil

Porterova analýza zkoumá oborové okolí podniku z pěti hledisek. Jsou to hlediska: zákazníci, dodavatelé, konkurenti, substituty a bariéry vstupu do odvětví. Tato hlediska nejprve blíže definují a pak odpovím na otázku, jaká je jejich síla v daném oboru.

15.1 Zákazníci

Potencionálními zákazníky zkoumané živnosti jsou nejen koncoví zákazníci, kteří si chtějí koupit či nechat odborně namontovat plovoucí podlahy, ale i ostatní živnostníci či firmy, kteří podnikají v příbuzném oboru a to v rekonstrukci bytových prostor či ve stavebnictví. V poslední době byl zachycen trend u zkoumané živnosti, že se snižuje počet zákazníků, kteří si nechávají podlahy odborně namontovat do obytných prostor o velikosti cca 50m² a převládají větší zakázky. Tento trend je v poslední době přisuzován stále se zvyšující snížené sazbě DPH, kdy není pro zákazníky po finanční stránce již tak výhodné, nechat si podlahy odborně namontovat.

Dalším pozorovaným trendem zákazníků je jejich časová flexibilní náročnost. Tato náročnost spočívá v jejich neznalosti a někdy i v neochotě daný problém pochopit. Stejně jako u většiny stavebních prací je i v tomto oboru potřeba dodržet stanovené technologické postupy, které si vyžadují určitou časovou náročnost. Zákazníci v poslední době nejsou ochotni čekat a nejraději by měli podlahu vyhotovenou do druhého dne.

Vyjednávací síla drobného koncového zákazníka není příliš vysoká. Je to dáno tím, že v posledních letech se více zhotovují větší zakázky od 80m² více. U těchto zakázek je

vyjednávací síla zákazníků větší, protože je zde tlak na množstevní slevu a také na potřebu tyto zakázky získat pro další existenci živnosti. Právě u větších zakázek klade investor větší nároky na dobrou pověst podniku, výhodnou cenu a množství sortimentu, ze kterého si může vybrat. Zakázku pak může získat ten podnik, který tyto aspekty investorovi nabídne.

15.2 Dodavatelé

Dodavatelé v tomto oboru jsou zastoupeni v hojném počtu. Jednak to jsou velkoobchody, které spolupracují pouze s dalšími firmami z oboru a zboží neprodávají koncovým zákazníkům, ale pak se na trhu vyskytují dodavatelé, kteří jednak spolupracují s ostatními firmami, ale zároveň poskytují zboží a služby koncovým zákazníkům.

Zkoumaná živnost odebírá produkty od obou typů dodavatelů a v posledním roce začala nejdůležitější produkt z jejího portfolia odebírat přímo od německého výrobce. V předchozích 17ti letech bylo zboží odebíráno od velkoobchodu Asko a.s. Jedná se o podlahy značky Parador. Tento krok přinesl řadu změn pro zkoumanou živnost. Jednak se zlepšila flexibilita mezi jednotlivými dodávkami zboží a také flexibilita při uvádění nového produktu na trh. Další změnou je způsob komunikace a nákupu zboží, který probíhá v německém jazyce.

Vyjednávací síla dodavatelů je dle mého názoru vysoká, protože dodavatelé v mnohých případech v tomto odvětví mají s výrobcí smlouvu o výhradním zastoupení. Z tohoto důvodu dodavatelé nemají s jednotlivými produkty konkurenci a to posiluje jejich vyjednávací moc. Dále stanovují doporučené ceny na trhu a stanovují jednotlivým odběratelům marže dle jejich kvantity odběrů.

15.3 Konkurenti

Konkurence v tomto odvětví je vysoká, ať již ze strany dalších firem, které se specializují na pokládání podlah, tak i ze strany stavebních firem, kdy tento obor není jejich hlavní činností, ale mají pokládku podlah ve svém portfoliu služeb. Další konkurence je z řad osob samostatně výdělečně činných, kteří nemají své provozovny a tuto činnost provozují jako vedlejší. Jedná se hlavně o zedníky, obkladače, truhláře a další řemeslníky. Tato konkurence je především z města Kladna a přilehlého okolí.

Během 18ti let živnosti Leoše Kubíka se vystříдалo v jeho okolí velké množství konkurence z řad specializujících se firem na pokládku podlah, ale i řemeslníků. Většina z konkurentů se zaměřuje na levnější a méně kvalitní plovoucí podlahy. Myslím si, že to je hlavní příčina, proč mnozí konkurenti zmizeli z trhu, hlavně v době krize. Po opadnutí krize se konkurence zase mírně zvýšila. Mezi přeživšími firmami jsou i největší konkurenti, BK

Stav s. r. o., Zíka podlahy, MM parket, Parkety Mudra a LB parket. Jedná se především o živnostníky, kteří ve svém portfoliu mají obdobný sortiment produktů, ale jen BK Stav s r.o. mají ve svém portfoliu produktů podlahy Parador.

Další konkurence je z řad stavebních firem, které začínají přebírat stále více zakázek, kdy jsou schopni zákazníkům postavit dům tzv. od střechy po podlahu. Zákazníkům odpadá časová náročnost na výběr dodavatele podlah a mají vše vyhotoveno od jedné firmy.

Mezi konkurenty patří také firmy, které odebírají od Leoše Kubíka plovoucí podlahy, ale zároveň je dodávají svým zákazníkům a těm i vyhotoví montáž podlah.

Konkurence se odehrává také na poli internetovém, kde Leoš Kubík prodává podlahy přes své internetové stránky. V posledních třech letech vyrostla velká internetová konkurence, která cíleně snižuje ceny produktů až na úroveň nákladů na dané produkty. Tato konkurence je velmi znatelná, ale vzhledem k tomu, že hlavní příjem nepřichází z internetového prodeje, tak není tato konkurence pro Leoše Kubíka nijak existenčně zničující.

Vzhledem k síle, kterou tito konkurenti mají, se musí vymýšlet různé akce, které přilákají zákazníky a také vytvářet o živnosti u potencionálních zákazníků povědomí pomocí cílené reklamy a sponzoringem kulturních akcí ve městě. Dále živnostník klade veliký důraz na kvalitu prodeje a montáže podlah, ale i na dodržování předepsaných norem a technologických postupů.

15.4 Substituty

Za substituty mohou být v tomto oboru považovány plovoucí podlahy ostatních značek, masivní celoplošně lepené podlahy, marmolea, korkové podlahy, PVC podlahy, kaučukové podlahy, kožené podlahy, textilní podlahy, koberce, linolea, keramická dlažba a průmyslové podlahy.

Hrozba substitutů je v současné době na střední úrovni, kdy si laminátové a třívrstvé dřevěné plovoucí podlahy drží svoji popularitu, ale zároveň začíná růst prodej vinylových podlah, které má Leoš Kubík ve svém portfoliu. V následujících měsících bude uveden na trh nový produkt značky Parador. Jedná se o první kobercovou plovoucí podlahu na zámkový systém. Tato podlaha v sobě kloubí výhody klasické plovoucí podlahy s výhodami kobercové podlahy. Dle mého názoru má tento druh podlah dobré předpoklady pro to, aby se stal vyhledávaným zbožím na trhu. Produkt byl představen na veletrhu Domotex v německém Hannoveru a byl odborníky velice kladně hodnocen. Produkt kobercové podlahy na zámek bude v budoucnu jistě dalším silným substitutem pro dané plovoucí podlahy.

15.5 Bariéry vstupu do odvětví

Vstupu jednotlivce do daného odvětví nic nebrání, za předpokladu, že splňuje všechny potřebné náležitosti k vytvoření živnosti či kapitálové společnosti. Většina subjektů působících v tomto odvětví jsou živnostníci či společnosti s ručením omezeným, ojediněle akciové společnosti. Na území Kladna a přilehlého okolí je drtivá většina konkurence z řad živnostníků a jen stavební firmy mají právní formu podnikání společnost s ručením omezeným.

Významnou bariérou pro vstup do odvětví mohou být finanční aspekty, které s sebou nese vyvzorování prodejny a nákup náradí a strojů potřebných pro výkon této profese, které jsou v řádech od desítek tisíc až po stovky tisíc.

Další významnou bariérou pro vstup do odvětví je konkurence, která na trhu panuje. Firmy, které jsou na trhu několik let, mají lepší vyjednávací pozici s dodavateli a i zákazníci, pokud jsou spokojeni, se k zavedeným firmám vrací.

Vzhledem ke konkurenci v odvětví se snaží firmy získávat různé certifikáty o odborném prodeji a odborné montáži od výrobců podlah, někteří se i účastní soutěží, které pořádá Cech podlahářů.

Je možné konstatovat, že bariéry pro vstup do odvětví nejsou nijak vysoké, ale šance na dlouhodobý úspěch podniku vstupujícího na tento trh, jsou díky nasycenosti trhu docela nízké. Firma, která se chce v odvětví udržet a případně i růst, musí pružně reagovat na nové trendy v odvětví, nabídnout zákazníkům vyšší kvalitu služeb a servis, který ostatní firmy nenabízí.

16 Strategie rozhodování podniku

Strategické plánování probíhá v živnosti Leoše Kubíka od počátku jejího založení. Živnostník si dal na počátku živnosti za cíl, že se stane jedním z hlavních prodejců a montérů plovoucích podlah na území města Kladna a jeho přilehlého okolí. Postupem času se díky intenzivní práci manželů podařilo vydobýt si stabilní místo na lokálním trhu s plovoucími podlahami. Dalším cílem živnostníka bylo stát se hlavním prodejcem podlah Parador na území města Kladna a jeho přilehlého okolí. Z počátku tento úkol byl pro živnostníka velmi těžký, protože se mu nedostávalo podpory od výhradního dodavatele, ale ani od výrobce. V průběhu let se díky jeho intenzivní práci a zvyšujícího se množství prodaných a namontovaných podlah tato situace postupně zlepšovala. Začala přicházet podpora od výhradního dodavatele v podobě finanční spoluúčasti na vyvzorování provozovny a spoluúčasti na reklamní kampani, která probíhala na území města Kladna a přilehlého okolí

v regionálním inzertním tisku Kamelot a reklamními poutači na vybraných frekventovaných místech.

Strategické cíle byly nadefinovány dle definice SMART. Bylo naplánováno, že do jednoho roku od spuštění reklamní kampaně a nového převzorování prodejny se zvýší prodané množství plovoucích podlah značky Parador o 15%. Tento cíl se zdál vzhledem k rozšiřujícímu se trhu jako reálný. Stanoveného cíle se podařilo roku 2008 dosáhnout. Kontrola probíhala pomocí srovnání prodaného množství plovoucích podlah Parador za rok 2007 a rok 2008. V roce 2008 byl zaznamenán růst o 16%. Zároveň se stal v roce 2009 jediným autorizovaným prodejcem podlah Parador v okrese Kladno a jedním ze dvou prodejců ve Středočeském kraji.

Leoš Kubík má vyhotoven dokument, ve kterém má uvedeno, kdy byl naposledy na školení, co se v průběhu jednotlivých let v jeho živnosti změnilo, průměrné jednotlivé výkony zaměstnanců či brigádníků a systém, kterým je na základě jejich schopností a dovedností odměňuje.

16.1 Osobnostní typ živnostníka

Dle mého názoru se osobnost Leoše Kubíka ztotožňuje s osobnostním typem Prométhea, kdy se živnostník v drtivé většině spoléhá na své dosavadní zkušenosti z daného oboru, které postupně získal v průběhu let živnosti. Také dává velkou váhu při rozhodování o přijetí či nepřijetí nového výrobku do portfolia svému instinktu a zkušenostem. Vzhledem k několikaleté zkušenosti z oboru již dokáže odhadnout, jaký výrobek budou zákazníci preferovat a dle toho upravit nabízené portfolio produktů. Zároveň řízení a přerozdělování práce mu nedělá žádný problém. Leoš Kubík si je také vědom skutečnosti, že potřebuje mít kolem sebe kvalitní pracovníky. Z tohoto důvodu dlouhodobě spolupracuje se stálými zaměstnanci a se svojí manželkou, která se od začátku stará o administrativní činnost a o chod provozovny. Zároveň se s živnostníkem podílí na důležitých rozhodnutích ohledně živnosti.

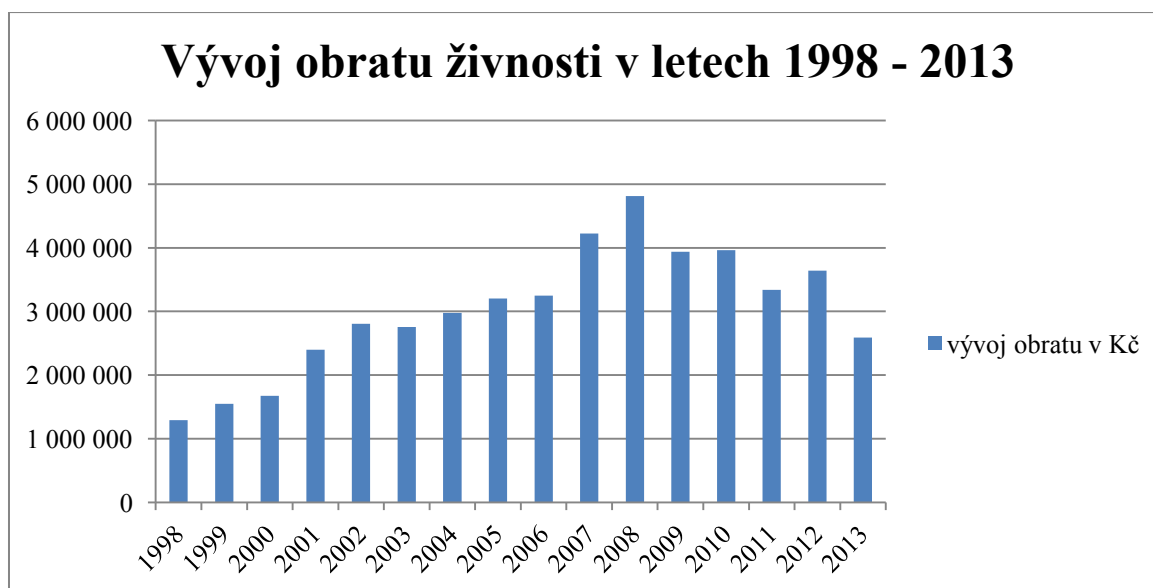
Živnost řídí Leoš Kubík metodou „ukaz a pomáhej“, která je typická pro velmi malé podniky, které mají do 10 zaměstnanců. Leoš Kubík je v každodenním kontaktu s pracovníky a úzce s nimi spolupracuje. V živnosti je díky svým dlouholetým zkušenostem brán jako odborník na daný obor. Díky těmto aspektům je živnost velice flexibilní na vzrůstající nároky zákazníků, což má kladný vliv na živnost. Ve zkoumané živnosti je silná vazba mezi Leošem Kubíkem a jeho manželkou. Vzhledem k malé velikosti živnosti dochází k dočasnému

přetížení majitele, ale i zaměstnanců, které obvykle přichází s koncem jara, kdy jsou dokončovány stavby a je vyvíjen veliký tlak na rychlé dokončení montáže plovoucích podlah.

17 Vývoj obratu živnosti

V následujícím grafu je zachycen obrat firmy, tj. součet tržeb za prodané zboží a za pokládku plovoucích podlah. Graf zachycuje období od roku 1998 – 2013. Z grafu je patrné, že v prvních letech živnosti byla živnost zisková, avšak po změně místa provozovny je znát nárůst obratu. Myslím si, že hlavní zásluhu na vyšším obratu má poloha nové provozovny, umístěná při hlavní silnici nedaleko centra města. Dalším aspektem je i zvyšující se povědomí o živnosti Leoše Kubíka, které bylo podpořeno reklamou na poutačích a v regionálním tisku.

Z grafu je patrné, že nejúspěšnější období zažila firma v letech 2007 a 2008. V roce 2008 se její obrat přiblížil k hranici 5 mil. Kč. Další dva roky, tj. 2009 a 2010 byly velmi vyrovnané, ale v roce 2011 byl zaznamenán pokles. Oproti roku 2012 obrat za rok 2013 klesl o 29%. Tento pokles je přisuzován celkové situaci na trhu. Dle informací od Leoše Kubíka takový pokles pocítili i ostatní živnostníci v oboru.



Graf 1: Vývoj obratu živnosti v letech 1998 – 2013

Rok	Vývoj obratu	Rok	Vývoj obratu
1998	1314617,- Kč	2006	3250990,- Kč
1999	1549381,- Kč	2007	4227038,- Kč
2000	1670896,- Kč	2008	4814729,- Kč
2001	2400287,- Kč	2009	3936099,- Kč
2002	2803460,- Kč	2010	3963090,- Kč
2003	2754073,- Kč	2011	3340068,- Kč
2004	2978581,- Kč	2012	3589860,- Kč
2005	3202221,- Kč	2013	2586761,- Kč

Tabulka 7: Vývoj obratu živnosti v letech 1998 - 2013

18 Analýza SWOT

V predešlých částech byly provedeny jednotlivé analýzy zkoumané živnosti. Výsledky z jednotlivých analýz budou využity v analýze SWOT. Analýza SWOT je vhodný nástroj pro celkové shrnutí a utřídění výsledků. Výsledky budou utříděny prostřednictvím formulace silných a slabých stránek působící na živnost z vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb působící na živnost z vnějšího prostředí.

V následující tabulce je zobrazen přehled faktorů, které mohou mít v budoucnu vliv na zkoumanou živnost.

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • 18 let zkušeností s podnikáním v daném odvětví • Dobrá povědomost u zákazníků • Rodinné prostředí firmy • Dobrá péče o zákazníky • Odborné poradenství a odborná montáž plovoucích podlah • Certifikace od výrobců podlah • Kladné reference od zákazníků • Kvalitní vyvzorování provozovny • Ucelený sortiment výrobků • Dobrá konkurenceschopnost • Ochota prodávat inovované výrobky • Dlouhodobá spolupráce s dodavateli • Autorizovaný prodejce značky 	<ul style="list-style-type: none"> • Získání většího podílu na trhu prostřednictvím růstu firmy • Strategické partnerství se stavebními firmami • Expanze do okolních měst ve Středočeském kraji • Rozšíření nabídky služeb • Přemístění provozovny do vlastních prostor • Rozšíření odbytu o nové zákazníky z řad stavebních firem • Příchod nového výrobku na trh, po kterém by byla vysoká poptávka • Snížení snížené sazby daně z přidané hodnoty

Parador	
<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velikost podniku z hlediska zaměstnanců – potencionálně nedostatečná kapacita • Pronajaté prostory provozovny • Potencionálně nedostatečná kapacita pronajatých prostor provozovny • Úzká specializace vzhledem k šířce oboru • Právní forma podniku a z ní vyplývající ručení celým majetkem • Nemožnost získání dotace • Delší dodací termíny provedení služeb 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Růst cen výrobků • Vysoká nezaměstnanost ve Středočeském kraji • Vstup silné konkurence • Relativně nízké bariéry vstupu do odvětví • Přednost nízké ceny před kvalitou při rozhodování zákazníků • Zvyšující se nároky zákazníků na rychlost vyhotovení služby • Pokles obliby plovoucích podlah • Zvýšení odvodů živnostníků • Zvýšení snížené daně z přidané hodnoty

Z tabulky je zřejmé, že silné stránky převyšují nad stránkami slabými, což je pro budoucí vývoj podniku výhodné. Příležitosti a hrozby pro podnik jsou na podobné úrovni, ale některé hrozby představují poměrně vysoké riziko pro budoucí existenci podniku. K porovnání vlivu jednotlivých faktorů na celkovém postavení a prognóze budoucího vývoje zkoumané živnosti bude vypracováno jejich ohodnocení.

V následující tabulce je zachyceno vážené ohodnocení nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy. Vážené ohodnocení umožní získat přehled o závažnosti faktorů pro formulaci budoucí strategie. Z každého kvadrantu předchozí SWOT tabulky bylo vybráno pět nejdůležitějších faktorů. Těmto faktorům byla přiřazena váha [V] v rozsahu 0,00 – 1,00, ale zároveň součet vah vnitřních faktorů (SW) i součet vah vnějších faktorů (OT) je vždy roven jedné. Každému faktoru byl také přiřazen stupeň vlivu [SV] v rozsahu 1 – 4, kde 1 = nízký stupeň vlivu, 2 = střední stupeň vlivu, 3 = vyšší stupeň vlivu a 4 = nejvyšší stupeň vlivu. Přiřazené hodnoty váženého ohodnocení i stupeň vlivu byly konzultovány s majitelem živnosti a jeho manželkou.

Silné stránky					Příležitosti			
	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu	V*SV	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu	V*SV
1	18 let zkušeností	0,11	3	0,33	Rozšíření nabídky služeb	0,08	3	0,24
2	Rodinné prostředí firmy	0,08	2	0,16	Příchod nového výrobku	0,13	4	0,52
3	Odborné poradenství a odborná montáž	0,21	4	0,84	Snížení snížené sazby daně z přidané hodnoty	0,15	3	0,45
4	Kladné reference od zákazníků	0,15	4	0,6	Expanze do okolních měst	0,06	2	0,12
5	Ucelený sortiment výrobků	0,09	3	0,27	Rozšíření odbytu o nové zákazníky z řad stavebních firem	0,11	2	0,22
Slabé stránky					Hrozby			
1	Potencionálně nedostatečná kapacita HR	0,06	3	0,18	Vysoká nezaměstnanost	0,1	3	0,3
2	Úzká specializace	0,07	4	0,28	Vstup silná konkurence	0,15	4	0,6
3	Potencionálně nedostatečná kapacita pronajatých prostor provozovny	0,1	2	0,2	Pokles oblíbenosti plovoucích podlah	0,1	4	0,4
4	Delší dodací termín služeb	0,07	3	0,21	Zvýšení odvodů živnostníků	0,07	2	0,14
5	Právní forma podnikání	0,06	2	0,12	Zvyšující se nároky zákazníků na rychlost vyhotovení služby	0,05	2	0,1
Celkem		1		3,19		1		3,09

Tabulka 8: SWOT analýza – vážené ohodnocení faktorů

Z provedené analýzy je patrné, že zkoumaný podnik se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, které je charakterizované velkým počtem subjektů, kteří v daném odvětví podnikají. Je zaznamenán klesající zájem o odbornou montáž v malých obytných prostorách vlivem ekonomické krize a s ní spojené menší ochoty obyvatel utrácet peníze za danou službu. Dalším vlivem je postupné zvyšování snížené sazby daně z přidané hodnoty. Výhodou zkoumané živnosti jsou mnohaleté zkušenosti s podnikáním v daném odvětví, ucelený sortiment výrobků a kladné reference od zákazníků. Nevýhodou je úzká specializace živnosti a potencionální nedostatečná kapacita HR, což má za následek odmítnutí méně lukrativních zakázek.

18.1 Shrnutí výsledků strategické analýzy

Z výsledků strategické analýzy zkoumané živnosti vyplývají následující skutečnosti.

- Živnost Leoše Kubíka disponuje 18ti letou zkušeností ve svém oboru podnikání, což dokazuje velké množství realizovaných zakázek, které jsou k nahlédnutí na internetových stránkách.
- Hlavní osobností zkoumané živnosti je Leoš Kubík, který živnost řídí i za pomoci své manželky Ivany. Jednou z kladných vlastností živnosti je fakt, že živnostník je díky

své každodenní práci v živnosti zasvěcen do všech praktických problémů spojených s jejím fungováním.

- V poslední době živnost nedisponuje kvůli snižujícímu se obratu stálými zaměstnanci. Pouze v případě potřeby jsou externí pracovníci najímáni na dohodu o provedení práce. S těmito pracovníky je nepravidelná, ale dlouhodobá spolupráce. Díky tomu výrazně klesly mzdové náklady.
- Živnost si během několika let vybudovala pověst kvalitní podlahářské firmy, která klade veliký důraz na kvalitu odvedené práce. Leoš Kubík se hlavně zaměřuje na zakázky v obytných prostorách, ale má za sebou i několik zakázek realizovaných v komerčních prostorách.
- Na lokálním trhu živnosti působí velké množství konkurence. Mezi konkurenty probíhá konkurenční boj, kdy se jednotliví konkurenti snaží nabídnout zákazníkům nějaký bonus, který jim pomůže zakázku získat. Vzhledem k relativně nízkým bariérám vstupu do odvětví se může stát, že bude chtít rozšířit svou působnost některá ze silných firem z Prahy.
- Vzhledem k ekonomické situaci obyvatel České republiky nelze očekávat, že by se v blízké budoucnosti výrazně zlepšila poptávka po plovoucích podlahách a tím se zvýšil obrat živnosti.

19 Návrhy a doporučení pro budoucí rozvoj vybrané živnosti

Je důležité, aby zkoumaná živnost navázala na dosavadní zkušenosti a dobře odváděnou práci. Zdá se, že orientace na kvalitní a zavedené plovoucí podlahy je stále dobrou strategií, ale je také důležité podchytit začínající nástup vinylových podlah, které se začínají na trhu více prosazovat. Skutečnost, že živnost Leoše Kubíka disponuje certifikáty a diplomy o odborné montáži a prováděných služeb, ji poskytuje jistou konkurenční výhodu. Další konkurenční výhodu lze spatřovat v tom, že zkoumaná živnost je jednou ze dvou prodejen ve Středočeském kraji, které mají status autorizovaná prodejna značky Parador. Na trhu se objevují produkty, které zažívají krátká období slávy, avšak po nějakém čase se zákazníci vracejí k osvědčeným produktům. Z tohoto důvodu není pravděpodobné, že by se zkoumaná živnost vydala cestou těchto produktů a toto nelze ani doporučit.

Dále je důležité, aby živnost Leoše Kubíka rozvíjela dobré vztahy s dodavateli a zákazníky, ať z řad stavebních firem či živnostníků, tak i z řad koncových zákazníků, kteří jsou hlavní cílovou skupinou. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí se zákazník rozhoduje

dle referencí a nabízených služeb. Z tohoto důvodu je důležité budovat vztahy a upevňovat osobní kontakty se zástupci jednotlivých dodavatelů, ale i odběratelů. Leoš Kubík považuje za nejúčinnější formu propagace jeho živnosti právě ústní doporučení spokojených zákazníků. Vzhledem k nízkým bariérám vstupu do odvětví není možné zabránit vstupu novým konkurentům. Je však možné snížit šance na jejich úspěch tím, že si zkoumaná živnost udrží své služby na kvalitní úrovni a bude pružně reagovat na stále se zvyšující nároky zákazníků.

Vzhledem ke snižujícím se obrátům zkoumané živnosti je hlavním cílem majitele tento trend obrátit. Tento cíl bude v následujícím roce náročný na splnění, protože se ve Středočeském kraji snižuje počet vydaných stavebních povolení, což snižuje možnost získat nové zákazníky, kteří staví obytnou či komerční jednotku, a těmto zákazníkům vyhotovit či prodat plovoucí podlahy [26].

Živnosti Leoše Kubíka bych doporučil, aby se jeho živnost přetransformovala na společnost s ručením omezeným. Z této transformace plynou výhody i nevýhody, které je potřeba analyzovat a dle nich přijmout rozhodnutí. Vzhledem k předpokládané dlouhodobé spolupráci s německým dodavatelem plovoucích podlah Parador by bylo vhodné, i dle slov jejich zástupce, změnit právní formy živnosti na společnost s ručením omezeným. Z této skutečnosti by od dodavatele vyplývala podpora reklamní, logistická, delší splatnost faktur a navázání firem na sebe s možnou spoluprací ve Středočeském kraji. Díky této podpoře by se firma Leoše Kubíka zviditelnila na trhu a mohlo by to přivést nové zákazníky, kteří vyhledávají kvalitní plovoucí podlahy. Tato změna by měla i přínos ve smyslu ručení do výše kapitálu společnosti s ručením omezeným. V současné době ručí živnostník za závazky spojené s živností celým svým majetkem. S prodejem podniku a následným založení nové společnosti s ručením omezeným je spojena zvýšená administrativní náročnost. Dále je nutné přejít z daňové evidence na podvojný účetnictví. Tato skutečnost by pro živnostníka znamenala zvýšené náklady na externí účetní jednotku, nebo náklady na školení jeho manželky Ivany, která by se musela přeučit z daňové evidence na podvojný účetnictví. Další náklady by vznikaly s přípravou přechodu živnosti na společnost s ručením omezeným, hlavně náklady na notáře a na ocenění majetku, které by vstupovalo do nově vznikající společnosti.

Pokud si živnost Leoše Kubíka udrží svoji pověst kvalitního prodejce a montéra plovoucích podlah, udrží si své stávající zákazníky a podaří se mu i získat nové zákazníky, tak by měla i nadále působit ve svém odvětví a v dané lokalitě. K udržení živnosti bude potřeba nadále sledovat nejnovější trendy v oboru, přizpůsobovat se potřebám zákazníků, sledovat změny na lokálním trhu a přijímat s tím strategická opatření.

20 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá strategií rodinného podniku. V úvodu jsem stanovil cíl této práce a to přerod živnosti na společnost s ručením omezeným.

Aby bylo cíle dosaženo, bylo nutné nejprve stanovit teoretická východiska, kterými se zabývala první část práce. Byly vymezeny pojmy, jako je živnost, společnost s ručením omezeným, rodinný podnik, osoba samostatně výdělečně činná. Dále byl zpracován návrh na prodej podniku a založení společnosti s ručením omezeným. S tímto úkonem byly představeny související náležitosti.

Po vymezení teoretických pojmů byl proveden převod pojmů do praxe. Byl uskutečněn převod živnosti na nově založenou společnost s ručením omezeným. Při tomto převodu je potřeba vyplnit formuláře a připravit potřebné dokumenty. Také bylo potřeba vypracovat postup při přechodu z daňové evidence na účetnictví. Založení společnosti s ručením omezeným zjednodušuje jednotný registrační formulář a centrální registrační místa. Také byla provedena analýza makroprostředí dané živnosti, SWOT analýza a ABC analýza portfolia služeb.

S přípravou živnosti na převod na společnost s ručením omezeným je spjata velké množství úkonů, které jsou pro živnostníky administrativně náročné. Dále je nutný převod z daňové evidence na účetnictví, který s sebou přináší zvýšené náklady na externí účetní jednotku či potřebu doškolení pracovníků na podvojné účetnictví.

Je důležité, aby si Leoš Kubík zachoval svojí dobrou pověst i po přechodu na společnost s ručením omezeným.

Seznam použité literatury

Literární zdroje:

1. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. FERRELL, O a Michael D HARTLINE. *Marketing strategy: text and cases*. 5th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, c2011, xxiii, 743 p. ISBN 05-384-6738-X.
3. HOĐOVÁ, Andrea. *Analýza konkurence bižuterie*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. VŠB - Technická univerzita Ostrava.
4. KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008, vi, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
5. KORÁB, Vojtěch, František KALOUDA a Roldan SALGUEIRO. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: FP VUT, 1998, 79 s. ISBN 80-214-1121-X.
6. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
7. LANGEROVÁ, Dagmar. *Živnostenské podnikání – jeho ekonomické a právní aspekty*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. VŠB - Technická univerzita Ostrava.
8. MATĚJKOVÁ, Petra. *Projekt změny právní formy podnikání z fyzické osoby na s.r.o.* Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
9. MIKUŠOVÁ, Marie. *Manažer malé a střední firmy*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2002, 286 s. ISBN 80-248-0099-3.
10. ROJÍČKOVÁ, Leona. *Strategické řízení malého podniku*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. VŠB - Technická univerzita Ostrava.
11. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
12. ZAJÍCOVÁ, Lenka. *Malý a střední podnik*. Ostrava, 2008. Bakalářská práce. VŠB – Technická univerzita Ostrava.

Internetové zdroje:

13. GOLLA, Petr. Deset důvodů, proč být OSVČ. *Deset důvodů, proč být OSVČ* [online]. 2014 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/deset-duvodu-proc-byt-osvc>
14. Druhy živností. In: *Druhy živností* [online]. 2013 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/zacinajici-podnikatel/druhy-zivnosti/>
15. VÁGNEROVÁ, Alena. Živnost vázaná pro fyzické osoby s bydlištěm na území ČR. In: *Živnost vázaná pro fyzické osoby s bydlištěm na území ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnost-vazana-fo-bydliste-uzemi-cr-12861.html>
16. Odpovědný zástupce pro živnost u fyzické osoby (OSVČ). In: *Odpovědný zástupce pro živnost u fyzické osoby (OSVČ)* [online]. 12.5.2011. 2011 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/odpovedny-zastupce-pro-zivnost-u-fyzicke-osoby-osvc.html>
17. Postup založení s.r.o. - společnosti s ručením omezeným - platný od 1.1.2014. In: *Postup založení s.r.o. - společnosti s ručením omezeným - platný od 1.1.2014* [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.easysupport.cz/zalozeni-sro-postup>
18. Podání do veřejného rejstříku. *Podání do veřejného rejstříku* [online]. 2013 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/podani>
19. INTRAPODNIKÁNÍ: KREATIVITA, INOVACE A PODNIKÁNÍ V ORGANIZACÍCH. In: *INTRAPODNIKÁNÍ: KREATIVITA, INOVACE A PODNIKÁNÍ V ORGANIZACÍCH* [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://modularizace.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/intrapodnikani-kreativita-inovace-a-podnikani-v-or>
20. PTÁČEK, Radek a Hana KUŽELOVÁ. Workoholikům není co závidět. *Workoholikům není co závidět* [online]. 2010 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/priloha-pacientske-listy/workoholikum-neni-co-zavidet-456045>
21. TEJNOROVÁ. Když ve firmě nefunguje KOMUNIKACE, NESTAČÍ začít komunikovat. *Když ve firmě nefunguje KOMUNIKACE, NESTAČÍ začít komunikovat* [online]. 2010 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdy-ve-firm-nefunguje-komunikace>

22. Definice cíle SMART. *Definice cíle SMART* [online]. 2010 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39>
23. ČADIL, Heřman. SWOT analýza. *SWOT analýza* [online]. 2012 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.U1VsWVeYdRT>
24. Jak na přechod z OSVČ na s.r.o. In: *Jak na přechod z OSVČ na s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-na-prechod-z-osvc-na-sro.html>
25. ZIKMUND, Martin. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu* [online]. 2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>
26. Nejnovější data o kraji: Středočeský kraj. *Nejnovější data o kraji: Středočeský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xs>
27. Seznam Czech POINTů na úřadech. *Seznam Czech POINTů na úřadech* [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.czechpoint.cz/web/?q=node/55&IDKRAJ=1&IDOKRES=NULL&DETAIL=STREDO>
28. OHLÁŠENÍ FO. *OHLÁŠENÍ FO* [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.mestokladno.cz/ohlaseni-fo/d-1173754/p1=2100019756>
29. Prodej ready - made společností s ručením omezeným. *Prodej ready - made společností s ručením omezeným* [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: http://www.prodej-ready-made-spolecnosti.cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym/?utm_medium=cpc&utm_source=adwords&utm_campaign=S-R-O

Zákony:

30. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění.
31. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v aktuálním znění
32. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění
33. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v aktuálním znění
34. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v aktuálním znění
35. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v aktuálním znění

Seznam zkratek

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

JRF – jednotný registrační formulář

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

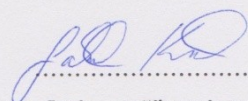
ČSN – Česká státní norma

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 8.5.2014.....


.....
Jméno a příjmení studenta

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Orientační náklady na založení s.r.o.

Tabulka 2: Odpis automobilu

Tabulka 3: Stav drobného majetku

Tabulka 4: Podíl na celkových ročních tržbách pro prodej podlah

Tabulka 5: Podíl na celkových ročních tržbách pro montáž podlah

Tabulka 6: Hodnoty tržeb za prodej a montáž

Tabulka 7: Vývoj obratu živnosti v letech 1998 – 2013

Tabulka 8: SWOT analýza – vážené ohodnocení faktorů

Graf 1: Vývoj obratu živnosti v letech 1998 – 2013

Seznam příloh

Příloha 1: Kumulovaný obrat podle plateb

Příloha 2: Jednotný registrační formulář – právnická osoba

Příloha 3: Příloha č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb. živnosti řemeslné

Příloha 4: Seznam oborů činností náležející do živnosti volné